ANALISIS BISNIS STUDIO FOTO MELALUI PENDEKATAN BUSSINES MODEL CANVAS DALAM MENENTUKAN STRATEGI BISNIS

(Studi Kasus pada Studio Foto XATRA DIGITAL)

(Skripsi)

Oleh

Bayu Ismoyo

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018

ABSTRACT

Business Studio Photo Analysis Through Business Model Canvas Approach In Determining Business Strategy

(Case Study On Xatra Digital Photo Studio)

By

Bayu Ismoyo

The purpose of this research is to get the right business strategy to be applied in Xatra Digital Photo Studio by using Bussiness Model Canvas approach. type of descriptive research with qualitative approach. Selection technique definable informants are purposive. Informants from this research is the owner, employees, and consumers of Digital Xatra Photo Studio. Data collection techniques used are interviews, observation and documentation. The results of this study indicate that the business run by Xatra Digital photo studio is part of Business Model Canvas which consists of 9 blocks, the blocks contained in Xatra Digital photo studio such as customer segment element, element value proposition, element channel, customer element relationship element, element revenue streams, element key activities, element key partnerships, and element cost structure where the results of SWOT analysis have been done. There are four strategic options for Xatra Digital photo studio consisting of strengths of opportunity (SO), weakness opportunities (WO) , Strenghts threats (ST), and weakness threats (WT). Of the four choices of strategy, the right strategy to be developed in Xatra Digital photo studio is the strengths threats (ST) strategy because this strategy can overcome the threats of Xatra Digital photo studio. This business still has a good chance because it has a potential customer. From the results of the mapping that has been made by researchers using bussiness model canvas and alternative strategies, the researchers assess that the business has been run can apply bussiness model canvas as a business model and alternative strategies that have been given by researchers can be applied by Xatra Digital photo studio to increase revenue company

Keywords: SWOT Analysis, Bussiness Model Canvas, Business Strategy.

ABSTRAK

Analisis Bisnis Studio Foto Melalui Pendekatan *Business Model Canvas* Dalam Menentukan Strategi Bisnis

(Studi Kasus Pada Studio Foto Xatra Digital)

Oleh

Bayu Ismoyo

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mendapatkan strategi bisnis yang tepat agar dapat diterapkan di Studio Foto Xatra Digital dengan menggunakan pendekatan *Bussiness Model Canvas*. jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pemilihan informan ditentukan secara *purposive.* Informan dari penelitian ini adalah pemilik, karyawan, dan konsumen Studio Foto Xatra Digital. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, dokumentasi dan observasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa usaha yang dijalankan studio foto Xatra Digital merupakan bagian dari Business Model Canvas yang terdiri dari 9 blok, blok-blok yang terdapat pada studio foto Xatra Digital tersebut diantaranya adalah *element customer segment, element value proposition, element channel, element customer relationship, element revenue streams, element key activities, element key partnerships,* dan *element cost structure* dimana hasil dari analisis SWOT yang telah dilakukan, terdapat empat pilihan strategi untuk studio foto Xatra Digital yang terdiri dari *strengths opportunities (SO), weakness opportunities (WO), Strenghts threats (ST), dan weakness threats (WT).* Dari empat pilihan strategi tersebut, strategi yang tepat untuk dikembangkan pada studio foto Xatra Digital adalah strategi *strengths threats (ST)* karena strategi ini dapat mengatasi ancaman yang ada pada studio foto Xatra Digital. Usaha ini masih memiliki peluang yang bagus karena memiliki konsumen yang potensial. Dari hasil pemetaan yang telah dibuat oleh peneliti menggunakan *bussiness model canvas* dan strategi alternatif, peneliti menilai bahwa usaha yang telah dijalankan dapat menerapkan *bussiness model canvas* sebagai model bisnis dan strategi alternatif yang telah diberikan oleh peneliti dapat diterapkan oleh studio foto Xatra Digital untuk meningkatkan pendapatan perusahaan

Kata Kunci: Analisis SWOT, *Bussiness Model Canvas*, Strategi Bisnis.

ANALISIS BISNIS STUDIO FOTO MELALUI PENDEKATAN BUSSINES MODEL CANVAS DALAM MENENTUKAN STRATEGI BISNIS

(Studi Kasus pada Studio Foto XATRA DIGITAL)

Oleh
Bayu Ismoyo

Skripsi
Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar
SARJANA ADMINISTRASI BISNIS
Pada
Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018

Judul Skripsi : **ANALISIS BISNIS STUDIO FOTO MELALUI PENDEKATAN *BUSSINES MODEL CANVAS* DALAM MENENTUKAN STRATEGI BISNIS (Studi Kasus pada Studio Foto XATRA DIGITAL)**

Nama Mahasiswa : Bayu Ismoyo

Nomor Pokok Mahasiswa: 1316051014

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Hartono, S.Sos., M.A.
NIP 19711010 200212 1 001

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis

Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si.
NIP 19750204 200012 1 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Hartono, S.Sos., M.A.** .....

Penguji : **Drs. A. Effendi, M.M.** .....

2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Syarief Makhya
NIP. 19590803 198603 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **14 Maret 2018**

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

Karya tulis saya, Skripsi/Laporan akhir ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana/Ahli Madya), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.

Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.

Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 14 Maret 2018
Yang membuat pernyataan,

Bayu Ismoyo
NPM. 1316051014

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Sukarame Kota Bandar Lampung tepatnya pada tanggal 28 Juli 1995, merupakan anak ke satu dari tiga bersaudara oleh pasangan Bapak Mesman dan Ibu Lestari yang menjadi sosok pembimbing hidup dari penulis ini sendiri.

Pendidikan non formal pertama berasal dari keluarga besar penulis sendiri dan setelah itu juga dilanjutkan dengan pendidikan formal yang di tempuh pada taman kanak-kanak Satria Sukarame, Kota Bandar Lampung. Setelah tamat penulis melajutkan pendidikan sekolah dasar di SDS Al-Kautsar Bandar Lampung, lulus pada tahun 2007, usai menempuh pendidikan dasar penulis melanjutkan Sekolah Menengah Pertama di SMPS Al-Kautsar Bandar Lampung lulus pada tahun 2010 dan setelah itu penulis melanjutkan di Sekolah Menengah Atas di SMAN 12 Kota Bandar Lampung lulus pada tahun 2013. Penulis masuk perguruan tinggi Negeri melalui jalur SBMPTN pada tahun 2013. Penulis juga berorganisasi dalam Himpunan Mahasiswa Jurusan administrasi bisnis. Pada tahun 2013 penulis terdaftar sebagai mahasiswa jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Lampung. Pada tahun 2016 penulis melakukan KKN (Kuliah Kerja Nyata) di Desa Kecubung Jaya, Kabupaten Tulang Bawang.

Motto:

“Berusahalah walaupun situasi semakin sulit”

“Saya memang seorang yang melangkah dengan lambat, tetapi saya tidak akan pernah berjalan mundur ke belakang”

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan”

(QS. Al-Insyirah: 5-6

PERSEMBAHAN

Karya ini saya persembahkan untuk:

Kedua orang tua saya yang serta merta memberi dukungan dalam

Bentuk apapaun untuk menyelesaikan kary atulis ini.

Keluarga besar dan para sahabat.

Dosen Pembimbing dan Dosen Penguji yang berjasa

Para pendidik dan Almamater

SANWACANA

Alhamdulillah, puji syukur senantiasa penulis ucapkan atas kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah serta karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas ahir skripsi ini yang berjudul **ANALISIS BISNIS STUDIO FOTO MELALUI PENDEKATAN *BUSSINES MODEL CANVAS* DALAM MENENTUKAN STRATEGI BISNIS (Studi Kasus pada Studio Foto XATRA DIGITAL)** Penulis telah banyak menerima bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak dalam penyusunan skripsi ini. Oleh sebab itu, sebagai wujud rasa hormat, penulis menyampaikan rasa terimakasih kepada pihak-pihak berikut ini:

1. Hartono, S.Sos., M.A pembimbing skripsi yang banyak membantu penulis dari awal perkuliahan dengan penuh rasa sabar memberikan saran, serta nasihat kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Drs. A. Effendi., M.M selaku dosen penguji yang telah memberikan saran, masukan dan kritikan yang sangat bermanfaat.
3. Bapak Dr. Syarief Makhya, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
4. Bapak Drs. Susetyo, M.Si selaku wakil dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

5. Bapak Drs. Denden Kurnia Drajat, M.Si selaku Wakil Dekan Bidang Keuangan dan Umum Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
6. Bapak Drs. Dadang karya Bhakti, M.M selaku Wakil Dekan Bagian Kemahasiswaan dan alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
7. Bapak Ahmad Rifai, S.Sos., M.Si, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas lampung.
8. Ibu Mertayana selaku staf Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis yang telah banyak membantu dan memperlancar dalam proses penyelesaian skripsi ini.
9. Semua dosen dan staf jurusan administrasi bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
10. Bapakku Mesman dan Ibuku Lestari yang selama ini telah membimbingku dan mengajariku banyak hal, mulai dari awal di lahirkan hingga saat ini mereka selalu memberikan yang terbaik yang mereka punya agar anaknya menjadi orang yang yang baik, berguna, dan selamat dunia dan tentunya di akhirat. Tak akan terukur seberapa banyak sekali pengorbanan mereka selama ini dalam membimbingku. Terimaksih bapak dan ibu.
11. Terimakasihku untuk kalian kedua adikku Wulan dan Retno. Kalian selalu menjadi semangat untuk Kakakmu ini.
12. Terimakasih kepada Rodalas sebagai teman telah menemani masa perkuliahan hingga akhir, dan selalu menyemangati dan memotivasiku hingga sampai pada tahap ini.

13. Terimakasih untuk Pratama, Prakoso, Antoni, Irfan, Andre, Dimas, Juli, Ogja, Rio, Ilham dan Vallen. Kalian telah menjadi sahabat terbaik yang tak pernah pergi dari masa SMA hingga saat ini. Kalian juga selalu memotivasi untuk keberhasilan bersama.
14. Sahabat sekaligus keluarga Moonraker dan Moonshine yang selalu membantu menyemangati dalam proses perkuliahan
15. AHAYDE yang selalu memberikan kebahagiaan dan cerita di kampus (Dede, Djanu, Kubil, Rani Kecil, Sihan, Ulan, Yeyen, dan Zacky).
16. Terimakasih untuk keluarga kelompok KKN Kecubung Jaya, Kab. Tulang Bawang. Terimakasih waktunya selama 2 Bulan (60 Hari) kita bersama di bawah satu atap (Winda, Uci, Putri, Aini, Andika, dan Ridho). Semua aib udah kebuka selama KKN didalam rumah itu haha.
17. Terimaksih Skripsi Kerung Andrew, Hanif, Sihan, Zaki, Gede, Ardi, Tomi, Kubil, Umara, Dasa, Djanu, Adit, Fajar, Ade, Uki, Icai, Kubil, Ubai, Parasian, Rizki lele, Taufan, Bona, Budi. Yakin kita pasti bakalan sukses sama-sama. Amin.
18. Sahabat lama dari SD Angger dan Dimas yang selalu menyemangati.
19. Kawan-kawan Hendrik, Lele, Roseph, Sandi yang telah membantu saat sedang krisis haha
20. Buat kawan-kawan futsal bang rengga, bang dewo, bang edo, bang anton, bang reza, ari, hendrik, yudha, aris yang semangat buat sama sama sehat
21. Terimakasih banyak kepada Bapak Mesman dan seluruh pegawai Studio Foto Xatra Digital yang sudah memberikan banyak pengalaman serta informasi

yang saya butuhkan. Semoga Studio Foto Xatra Digital makin besar sesuai visi dan misinya.

22. Semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini, terimakasih atas bantuannya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun akan penulis terima dengan tangan terbuka. Namun demikian, penulis berharap semoga tulisan ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan penulis pada khususnya.

Bandar Lampung, 14 Maret 2018
Penulis

Bayu ismoyo

DAFTAR ISI

halaman

DAFTAR ISI ..... **i**
DAFTAR TABEL ..... **iii**
DAFTAR GAMBAR ..... **iv**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **v**

BAB I PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 12
1.3 Tujuan Penelitian 12
1.4 Manfaat Penelitian 12

BAB II TINJUAN PUSTAKA **14**
2.1 Landasan Teori 14
2.1.1Manajemen Strategi 14
2.1.2 *Bussines Model Canvas* 18
2.1.2.1 *Customer Segmen* 18
2.1.2.2 *Value Propositions* 21
2.1.2.3 *Channel* 23
2.1.2.4 *Customer Relationship* 25
2.1.2.5 *Revenue Stream* 29
2.1.2.6 *Key Resource* 31
2.1.2.7 *Key Activities* 34
2.1.2.8 *Key Partnership* 36
2.1.2.9 *Cost Structure* 38
2.1.3 Analisis Swot 41
2.1.4 Perencanaan Strategis Melalui Analisis SWOT 45
2.2 Penelitian Terdahulu 47
2.2 Kerangka Pemikiran 48

BAB III METODE PENELITIAN **51**
3.1 Jenis Penelitian 51
3.2 Lokasi Penelitian 51
3.3 Fokus Penelitian 52
3.4 Sumber Data dan Jenis Data 53

3.4.1 Sumber Data 53
3.4.2 Jenis Data 54
3.5 Teknik Pengumpulan Data 54
3.6 Teknik Analisis Data 55
3.7 Teknik Memeriksa Keabsahan data 58

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 61
4.1 Gambaran umum lokasi penelitian 61
4.1.1 Sejarah perusahaan 61
4.1.2 Visi dan Misi 64
4.1.3 Lokasi Penelitian 64
4.1.4 Struktur Organisasi 64
4.1.5 Gambaran Profil Pemilik 65
4.1.6 Gambaran profil Informan 66
4.1.4 Struktur Organisasi 66
4.2 Hasil dan Pembahasan 66
4.2.1 *Business Model Canvas* 67
4.2.1.1 *Customer Segments* 67
4.2.1.2 *Value Propositions* 68
4.2.1.3 *Channels* 70
4.2.1.4 *Customer Relationships* 71
4.2.1.5 *Revenue Streams* 72
4.2.1.6 *Key Resources* 73
4.2.1.7 *Key Activities* 74
4.2.1.8 *Key Partnerships* 75
4.2.1.9 *Cost Structure* 78
4.2.2 Analisis SWOT 80
4.2.3 Strategi Alternatif 90

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 96
5.1 Kesimpulan 96
5.2 Saran 98

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perbandingan spesifikasi kamera Iphone 7 dan Nikon D5300.....4
Tabel 1.2 Daftar rincian pelaku UMKM sektor jasa kota Bandar Lampung.....7
Tabel 2.1 Daftar Penelitian Terdahulu.....47
Tabel 4.1 Gambaran Profil Pemilik 65
Tabel 4.2 Identitas Informan.....66
Tabel 4.3 Tabulasi Hasil Wawancara Terhadap Pemilik dan Karyawan.....81
Tabel 4.4 Tabulasi Hasil Wawancara Terhadap Konsumen.....82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 perbandingan Iphone dengan Nikon D3200 4
Gambar 1.2 Fasilitas dan *Walpaper* 5
Gambar 1.3 Contoh *layout background, editing,* dan *layout interior* 6
Gambar 1.4 *Bussines Model Canvas* 10
Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT 42
Gambar 2.3 Diagram Matrik SWOT 43
Gambar 2.4 Kerangka pikir 50
Gambar 3.1 Analisis data 57
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Studio Foto Xatra Digital 65
Gambar 4.2 Sembilan Blok Business Model Canvas Studio Foto Xatra Digital .. 79
Gambar 4.3 Diagram Matrik SWOT 90
Gambar 4.4 Strategi Baru Sembilan Blok Business Model Canvas 96

Daftar Lampiran

Lampiran Halaman
1. Panduan Wawacara .....
2. Transkip Wawancara .....
3. Triangulasi Sumber Hasil reduksi Data.....
4. Dokumentasi Penelitian.....

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi yang pesat ini berdampak pada pertumbuhan ekonomi Indonesia yang mengalami peningkatan yang signifikan, dengan data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik (BPS) yang menyebutkan bahwa pertumbuhan ekonomi di Indonesia pada tahun 2015 yang diukur berdasarkan besaran Produk Domestik Bruto (PDB) atas dasar harga berlaku triwulan IV-2015 mencapai Rp11.540,8 triliun. Ekonomi Indonesia triwulan IV-2015 bila dibandingkan triwulan IV-2014 *year on year* (y-on-y) tumbuh sebesar 5,04 persen tertinggi dibanding triwulan-triwulan sebelumnya tahun 2015, yaitu masing masing sebesar 4,73 persen (triwulanI) 4,66 persen (triwulanII) dan 4,74 persen (triwulanIII) (https://www.bps.go.id/brs/view/id/1267)

Dengan adanya peningkatan globalisasi yang pesat di Indonesia menimbulkan perkembangan yang signifikan dalam dunia bisnis dengan maraknya jenis-jenis peluang usaha yang bermunculan dengan ide-ide yang memiliki inovasi-inovasi baru dalam bidangnya dan menjadikan inovasi tersebut menjadi sebuah peluang untuk menjalankan sebuah bisnis yang memiliki peluang keuntungan besar dalam bidangnya.

Salah satu bidang yang sekarang mulai diminati adalah bidang jasa antara lain dibidang fotografi. Fotografi adalah sebuah seni melihat dan memahami suatu karya fotografi menyadarkan bahwa seni ini telah mengajarkan melihat seluruh dunia dengan cara yang unik. Mengabadikan momen penting dalam kehidupan sehari-hari, kenangan dalam hidup, keagungan alam semesta, ekspresi wajah kepolosan seorang anak, atau pada sekuntum bunga di tepi sungai, semua itu merupakan cara unik untuk melihat dalam dunia fotografi. (Sukarya, 2009: 45)

Seiring perkembangan teknologi yang berkembang pesat sekarang tidak hanya kalangan elit yang dapat menikmati keindahan seni fotografi namun kalangan awam bisa menikmati seni tersebut. Keindahan seni ini adalah dapat menciptakan moment dan kenangan yang sangat penting untuk didokumentasikan baik itu dari balita, remaja hingga beranjak dewasa. Dokumentasi yang berupa hasil foto atau video merupakan hal yang lumrah yang dibutuhkan oleh banyak masyarakat untuk mengenang setiap kejadian penting didalam kehidupan bagi banyak masyarakat .

Foto merupakan salah satu dokumentasi yang banyak dipakai oleh masyarakat untuk mengenang dan menunjukkan identitas diri, suatu tempat, waktu dan sebagainya. foto juga sering dipakai untuk pencitraan seseorang agar masyarakat tahu akan siapa dirinya dan seperti apa rupa dari dirinya tersebut. foto juga bisa dipakai untuk memenuhi persyaratan arsip-arsip penting seperti pengarsipan dokumen dokumen seperti kartu tanda penduduk (KTP), ijazah, surat izin mengemudi (SIM), dan sebagainya.

Saat ini konsep foto bisa menjadi peluang bisnis yang bagus untuk masyarakat yang berminat di bidang wirausaha dengan membuka jasa studio foto yang dapat melayani pelanggan dengan berbagai konsep foto seperti *wedding photography*, *prewedding photography*, acara ulang tahun, acara sunatan atau khitanan, acara aqiqah dan sebagainya, dan jika memiliki ruang yang cukup maka dapat menerima jasa foto dalam studio tersebut. Studio foto merupakan sebuah tempat yang digunakan oleh seorang fotografer untuk mengambil gambar atau foto dengan menggunakan kamera digital atau dengan mengggunakan kamera non digital untuk menghasilkan sebuah foto dengan dukungan beberapa alat bantu yang tersedia di dalam ruangan tersebut sebagai kelengkapan dari proses membuat sebuah foto itu.

Dewasa kini seiring perkembangan teknologi masyarakat dapat melakukan kegiatan berfoto hanya dengan menggunakan *smartphone* yang telah dibekali tambahan kamera yang memiliki berbagai ukuran resolusi untuk mendapatkan hasil foto yang maksimal. Dengan adanya tambahan fitur kamera yang memiliki resolusi tinggi pada *smartphone* memungkinkan pemiliknya mendapatkan hasil yang setara dengan hasil dari kamera *digital single lens reflex* (DSLR). Dengan hasil foto yang memuaskan dari *smartphone* tersebut maka banyak para pengguna kini banyak yang melakukan trend *selfie* atau bisa juga disebut foto narsis dan swafoto. Selfie ini sendiri mempunyai pengertian yaitu jenis foto potret diri yang diambil sendiri dengan menggunakan kamera digital ataupun *smartphone*.

Tanpa harus membeli kamera DSLR yang memiliki harga tinggi masyarakat kini bisa mengabadikan momen hanya dengan menggunakan *smartphone*. Karena

perbandingan resolusi kamera *smartphone* kini sudah bisa mengimbangi kamera DSLR kelas semi profesional. Berikut ini adalah perbandingan antara Iphone 7 dengan Nikon D5300

Gambar 1.1 Perbandingan Iphone dan Nikon D3200

Sumber: www.google.com/image

Tabel 1.1 Perbandingan spesifikasi kamera Iphone 7 dan Nikon D5300

	Iphone 7	**Nikon D5300**
Resolusi Kamera	**12 Megapiksel**	**24 Megapiksel**
Fitur Tambahan	*Optical Image Stabilization; Quad Tone LED Flash; Shappire Crystal Lens Cover; Backside illumination sensor*	*Contrast Detector, Phase Detect, Multi area, Center , Selective Single Point, Tracking, Face Detection, Live view*

Sumber: data diolah 2017

Dengan perbandingan yang tidak terlalu signifikan maka masyarakat kini lebih beralih untuk melakukan tren selfie dengan *smartphone* nya sendiri dibanding untuk melakukan foto di studio foto karena harga untuk mencetak foto lebih murah dibanding untuk melakukan foto di studio foto. Dengan adanya fitur kamera yang hampir mengungguli kamera DSLR maka menjadi tantangan tersendiri untuk para pelaku usaha studio foto untuk dapat mengembangkan inovasi yang tentunya bisa bersaing untuk menghadapi fenomena kecanggihan *smartphone* ini.

Studio foto sendiri memiliki banyak opsi dalam pembuatannya, semua tergantung pada pemilik dari studio foto tersebut dalam proses pengembangan tempat untuk membuat sebuah foto lebih menarik, biasanya terdapat fasilitas-fasilitas yang dipakai di studio foto untuk membuat suatu foto terlihat menarik dan bagus agar dapat menarik hati dari konsumen.

Gambar 1.2 Fasilitas dan Walpaper

Sumber : Studio foto Xatra Digital

Studio foto Xatra Digital sendiri sudah memiliki dua cabang diataranya di jalan H.I Endro Suratmin No.211 Sukarame, Bandar Lampung dan di Jalan Pulau Senopati, Pandawa 1, Sukarame, Bandar lampung. Pada Studio Foto Xatra Digital 1 dibuka mulai dari pukul 08.00 sampai pukul 20.00 WIB. Dengan varian harga yang ditawarkan untuk pelayanan jasa foto dimulai dari harga Rp 20.000,- dan mencetak foto dimulai harga Rp 8000,- dan foto keluarga dimulai dengan harga sebesar Rp 50.000,- di Studio Foto Xatra 1 memiliki fokus pada pelayanan jasa cetak foto dan foto studio yang membuat studio ini menarik adalah dengan fasilitas fasilitas yang dimiliki dimulai dari *layout background, editing,* dan *layout interior* yang menarik.

Gambar 1.3 Contoh *layout background, editing,* dan *layout interior*

Sumber : Studio Foto Xatra Digital 1

Sedangkan pada Studio Foto Xatra 2 dibuka mulai pada jam 07.00 sampai pukul 18.00 WIB di studio ini memiliki waktu buka studio lebih cepat dan waktu untuk tutup studio lebih cepat karena memang di lingkup pendidikan dan saat sudah mendekati malam suasana lebih cenderung sedikit pelanggan. Varian harga dari studio ini mengikuti aturan dari Studio Foto Xatra Digital 1 namun fokus dari studio ini adalah pada pengolahan foto *wedding* dan *prawedding* dan pengolahan video dari *wedding* dan *prawedding* walau fokus dari Studio Foto Xatra Digital 2 berbeda dari Studio Foto Xatra Digital 1 studio ini tetap menerima jasa cetak foto dan foto studio karena di kedua studio ini sudah dibekali ruang studio foto.

Tabel 1.2 Daftar rincian pelaku UMKM sektor jasa kota Bandar Lampung

NO.	Jenis Usaha	Jumlah	Omzet Per Tahun (dalam rupiah)
1	Penjahit	86	5.160.000.000
2	Fotocopy	84	4.250.000.000
3	Konveksi	79	3.950.000.000
4	Rental computer	69	2.145.000.000
5	Bengkel	58	1.923.000.000
6	Warung internet	55	1.812.000.000
7	Steam Mobil/Motor	33	924.000.000
8	Rental dan travel	29	821.000.000
9	Service Elektronik	28	792.000.000
10	PangkasRambut	28	752.000.000
11	Salon Rias Pengantin	26	676.000.000
12	Studio Foto	25	574.000.000
13	Organ Tunggal	19	544.000.000
14	Transportasi	16	522.000.000
15	Studio Musik	9	426.000.000
16	Sablon	9	417.000.000
17	Percetakan	9	405.000.000
Total Sektor Jasa		662	26.093.000.000

Sumber : Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian, dan Perdagangan Kota Bandar Lampung tahun 2013-Diakses pada tanggal 4 Oktober 2016

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa UMKM sektor jasa di Bandar Lampung yang omset pertahunnya mencapai Rp. 100.000.000 sampai Rp. 500.000.000 terdapat 3 sektor jasa yaitu studio musik dengan jumlah sebanyak 9 usaha, sablon dengan jumlah sebanyak 9 usaha dan percetakan sebanyak 9 usaha, lalu UMKM sektor jasa yang memiliki omset pertahun mencapai Rp.500.000.000 sampai Rp. 1.000.000.000 terdapat 8 sektor jasa yaitu transportasi dengan jumlah sebanyak 16 usaha, organ tunggal dengan jumlah sebanyak 19 usaha, studio foto dengan jumlah sebanyak 25 usaha, salon rias pengantin dengan jumlah sebanyak 26 usaha, pangkas rambut

dengan jumlah sebanyak 28 usaha, service elektronik dengan jumlah sebanyak 28 usaha, rental dan travel dengan jumlah sebanyak 29 usaha dan Steam mobil dengan jumlah usaha sebanyak 33 , lalu UMKM sektor jasa di Bandar Lampung yang omset pertahunnya mencapai Rp. 1.000.000.000 sampai Rp. 5.000.000.000 terdapat 6 sektor jasa yaitu warung internet dengan jumlah sebanyak 55 usaha, bengkel dengan jumlah sebanyak 58 usaha, rental computer dengan jumlah sebanyak 69, konveksi dengan jumlah sebanyak 79 usaha, fotocopy dengan jumlah sebanyak 84 usaha dan yang terakhir penjahit dengan jumlah sebanyak 86 usaha. para pelaku usaha jasa dibidang studio foto termasuk banyak yaitu sebanyak 25 studio foto yang tersebar di berbagai tempat di Bandar Lampung. Khususnya di sukarame terdapat 3 studio foto yang sudah lama berdiri dan 2 studio foto yang terhitung masih baru. 3 studio foto tersebut adalah Studio foto Xatra Digital yang berdiri sejak tahun 1991, Archa foto Studio yang berdiri sejak tahun 2004 dan Arif Jaya Studio foto yang berdiri sejak tahun 2006. Lalu 2 Studio foto yang terhitung masih baru adalah Trus-t foto yang berdiri pada tahun 2016, ke@ng studio foto yang berdiri pada tahun 2015, Dengan banyaknya kompetitor di bidang usaha ini maka persaingan bisnis ini semakin kompetitif, maka dari itu setiap pelaku usaha bisnis dibidang fotografi ini dituntut untuk lebih kreatif dan inovatif guna mengatasi persaingan yang akan terjadi dan dapat memberikan apa yang diinginkan oleh konsumen. Konsumen merupakan sasaran dari sebuah aktifitas bisnis, karena pada hakekatnya bisnis tidak akan berjalan tanpa adanya aktifitas jual beli pada bisnis tersebut. Menurut Kotler (2000), konsumen adalah semua individu dan rumah tangga yang membeli atau memperoleh barang atau jasa untuk dikonsumsi pribadi. Salah satu cara yang digunakan untuk bisa

mempertahankan konsumen adalah dengan menerapkan strategi usaha yang akurat dan tepat sasaran. Sebelum menerapkan strategi usaha oleh pelaku usaha maka pertimbangan strategi tersebut haruslah benar-benar matang, dengan melakukan pengamatan terlebih dahulu dan selanjutnya melakukan penilaian terhadap apa saja yang nantinya dapat mejadi keunggulan bersaing. Menurut Rangkuti (2009: 3), strategi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan. Tujuan utamanya adalah supaya perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas fungsi manajemen, konsumen, distributor, dan pesaing. Jadi, perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

Dalam memenangkan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, berbagai strategi dan model bisnis menjadi pilihan alternatif. Salah satu alat analisis yang dapat digunakan dalam menghasilkan strategi bisnis adalah analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2013:19). Analisis ini merupakan metode analisis yang menunjukkan alternatif pilihan strategi bagi unit bisnisyang mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang *(opportunity*), dan ancaman *(threat*). Analisis SWOT selain dapat digunakan dalam menentukan strategi jangka panjang perusahaan juga membantu dalam melakukan pemetaan suatu model

bisnis, seperti dalam pemetaan *Business Model Canvas*. Jadi setiap strategi yang dihasilkan dalam analisis SWOT dijadikan sebagai acuan.

Dalam menganalisis strategi suatu usaha atau bisnis ada banyak sekali metode yang dapat digunakan salah satunya yaitu adalah dengan menggunakan sebuah model bisnis. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012: 12), *Business Model Canvas* merupakan bahasa yang sama untuk memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis. Osterwalder dan Pigneur (2012: 15) menjelaskan bahwa *Business Model Canvas* ini dapat menjadi bahasa bersama yang memungkinkan untuk mendeskripsikan dan memanipulasi model bisnis dengan mudah untuk kemudian menciptakan alternatif strategi yang baru. Tanpa adanya kesamaan bahasa, tentu akan sulit untuk dapat membuat asumsi-asumsi tentang suatu model bisnis dan melakukan inovasi dengan sukses.

Gambar 1.4 *Business Model Canvas*

<table>
<tr><td rowspan="2">Key Partnership</td><td>Key activities</td><td rowspan="2">Value Propositions</td><td>Customer Relationship</td><td rowspan="2">Customer Segments</td></tr>
<tr><td>Key Resource</td><td>Channels</td></tr>
<tr><td colspan="2">Cost Structure</td><td colspan="3">Revenue Streams</td></tr>
</table>

Sumber: data diolah 2017

Osterwalder dan pigneur (2012:14) mengatakan bahwa model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan blok bangunan dasar yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana cara perusahaan menghasilkan uang. Melalui Model

Bisnis Kanvas Studio foto Xatra dapat memetakan model bisnisnya ke dalam 9 (sembilan) elemen, diantaranya adalah:

1. Segmen pelanggan(*customer segments*) merupakan suatu organisasi yang melayani satu atau beberapa segmen pelanggan
2. Proposisi nilai (*value propositions*) merupakan pemecahan masalah pelanggan dan memuaskan pelanggan melalui proposisi nilai
3. Saluran menuju pelanggan (*channels*) merupakan proposisi nilai yang sampai ke pelanggan melalui komunikasi, distribusi, dan saluran penjualan
4. Hubungan dengan pelanggan *(customer relationship*) merupakan hubungan pelanggan ditetapkan dan dikelola bersama masing masing segmen pelanggan
5. Aliran pendapatan (*revenue streams*) merupakan arus pendapatan dihasilkan dari proposisi nilai yang dengan sukses ditawarkan kepada pelanggan Sumber
6. daya kunci *(key resources*) merupakan aset-aset yang diperlukan untuk menawarkan dan memberikan semua elemen
7. Kegiatan-kegiatan kunci *(key activities*) aktifitas utama dari organisasi atau perusahaan tersebut
8. Mitra kunci (*key partners*) merupakan beberapa aktivitas di beberapa sumberdaya diperoleh dari luar perusahaan
9. Biaya-biaya *(costs*) merupakan elemen-elemen model bisnis yang berpengaruh pada sturktur biaya

Berdasarkan uraian latar belakang, peneliti berminat untuk meneliti dan membedah bisnis jasa studio photo dengan menggunakan pendekatan bussines model canvas yang berguna untuk menganalisis suatu strategi bisnis. Maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih dalam serta memberi judul skripsi ini :

"Analisis Bisnis Studio Foto Melalui Pendekatan *Bussines Model Canvas* Dalam Menentukan Strategi Bisnis (Studi Kasus pada Studio Foto XATRA DIGITAL)"

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan masalahnya yaitu apa alternatif strategi bisnis yang tepat untuk diterapkan di Studio foto Xatra Digital dengan menggunakan pendekatan *Bussines Model Canvas* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mendapatkan alternatif strategi bisnis yang tepat untuk diterapkan di Studio foto Xatra Digital dengan menggunakan pendekatan *Bussines Model Canvas*.

1.4 Manfaat Penelitian

Ada beberapa manfaat dalam penelitian ini yaitu :

1. Aspek teoritis memberikan sumbangan penelitian dan memperluas wawasan bagi kajian keilmuan Administrasi Bisnis sebagai penerapan teori teori yang didapatkan oleh peneliti selama perkuliahan. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya dan meambah wawasan mengenai *Bussines Model Canvas.*

2. Aspek Praktis, untuk memberikan sumbangan kepada pelaku bisnis ataupun perusahaan mengenai pemahaman tentang Bussines Model Canvas yang berguna untuk melihat strategi bisnis yang telah diterapkan oleh perusahaan tersebut dan menilai strategi tersebut sehingga dapat mengurangi atau menambah strategi baru dalam pengembangan usaha tersebut dalam menciptakan daya saing dalam berbisnis.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Strategi

Selama ini perusahaan besar yang telah eksis bertahan dalam dunia bisnis selama puluhan tahun dapat dianggap sebagai perusahaan yang telah menerapkan fungsi manajemen yang baik dan benar. Oleh karena itu peran dan fungsi manajemen disini sangat besar dalam menentukan bertahan atau tidaknya sebuah perusahaan. Menurut Hunger & Thomas (2003: 3) manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Tujuan manajemen strategi adalah untuk mengekploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok, perencanaan jangka panjang.

Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Manajemen strategis sebagai suatu bidang ilmu yang menggabungkan kebijakan bisnis dengan ligkungan dan tekanan strategis. Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian, dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan perusahaan.

Menurut Fred (2004: 7) mengemukakan proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap yaitu :

1. Perumusan Strategi

   Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi bisnis, mengenali adanya peluang dan ancaman eksternal pada suatu perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan obyektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan penentuan strategi tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Implementasi Strategi

   Penerapan strategi menuntut perusahan untuk menetapkan obyektif tahunan, melengkapi dengan kebijakan memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan ulang upaya-upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Penerapan strategi sering kali disebut “tahap aksi” dari manajemen strategi. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan.

3. Evaluasi Strategi

   Evaluasi strategi adalah tahap terakhir dari proses manajemen strategi. Melalui evaluasi strategi ini semua strategi dapat diubah dimasa depan karena faktor faktor internal dan eksternal dapat berubah ubah. Manajer

harus tahu kapan strategi tertentu yang diterapkan tidak berjalan dengan baik, evaluasi strategi ini merupakan cara efektif untuk memperoleh informasi strategi yang tidak berjalan dengan baik. Ada tiga aktifitas penilaian strategi yang mendasar, yaitu:

a. Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar bagi strategi saat ini.
b. Pengukuran kinerja.
c. Pengambilan langkah koreksi.

Dalam hubungan strategi pemasaran, menurut Sofyan Assauri (2008: 179) bahwa strategi pemasaran secara umum ini, dapat dibedakan tiga jenis strategi pemasaran yang dapat ditempuh perusahaan yaitu:

1. Strategi pemasaran yang tidak membeda-bedakan pasar (*Undifferentiated marketing*) Dengan strategi ini, perusahaan menganggap pasar sebagai suatu keseluruhan, sehingga perusahaan hanya memperhatikan kebutuhan konsumen secara umum, Oleh karena itu perusahaan hanya menghasilkan dan memasarkan satu macam produk saja dan berusaha menarik semua pembeli dan calon pembeli dengan suatu rencana pemasaran saja. Strategi ini bertujuan untuk melakukan penjualan secara massal, sehingga menurunkan biaya.

2. Strategi pemasaran yang membeda-bedakan pasar (*Differentiated marketing*) Dengan strategi ini, perusahaan hanya melayani kebutuhan beberapa kelompok konsumen tertentu dengan jenis produk tertentu pula Jadi perusahaan atau produsen menghasilkan dan memasarkan produk yang berbeda-beda untuk tiap segmen pasar. Dengan perkataan lain, perusahaan atau produsen menawarkan berbagai variasi produk dan *product mix*, yang disesuaikan dengan kebutuhan dan

keinginan kelompok konsumen atau pembeli yang berbeda-beda, dengan program pemasaran yang tersendiri diharapkan dapat dicapai tingkat penjualan yang tertinggi dalam masing-masing segmen pasar tersebut Perusahaan yang menggunakan strategi ini bertujuan untuk mempertebal kepercayaan kelompok konsumen tertentu terhadap produk yang dihasilkan dan dipasarkan, sehingga pembeliannya akan dilakukan berulang kali.

3. Strategi pemasaran yang terkonsentrasi (*Concentrated Marketing*) Dengan strategi ini, perusahaan mengkhususkan pemasaran produknya dalam beberapa segmen pasar, dengan pertimbangan keterbatasan sumberdaya perusahaan. Dalam hal ini perusahaan produsen memilih segmen pasar tertentu dan menawarkan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan kelompok konsumen yang ada pada segmen pasar itu, yang tentunya lebih spesifik. Strategi pemasaran ini mengutamakan seluruh usaha pemasaran pada satu atau beberapa segmen pasar tertentu saja Jadi perusahaan memusatkan segala kegiatan akan memberikan keuntungan yang terbesar.

Menurut Hunger & Thomas (2003: 4) manajemen strategis juga dapat dikatakan sebagai respon atas meningkatnya perubahan lingkungan. Pengelolaan perusahaan diperhatikan dan dilihat secara menyeluruh dan berusahan menjelaskan mengapa beberapa perusahaan berkembang dan maju secara pesat, sedangkan yang lainnya tidak maju dan akhirnya bangkrut. Sedangkan menurut Fred (2004: 4) mendefinisikan manajemen strategi sebagi seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat perusahaan mencapai target obyektifnya.

2.1.2 *Bussines Model Canvas*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012: 14*) Bussines Model Canvas* adalah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Dengan adanya *Bussines Model Generation* atau yang lebih dikenal dengan *Bussines Model Canvas* maka perusahaan dapat memberikan respon yang cepat terhadap apa yang diinginkan oleh pelanggan dan dapat melihat rupa usaha yang sedang kita jalani tersebut.

Bisnis model menjelaskan mengenai dasar pemikiran bagaimana sebuah bisnis diciptakan , diberikan, dan ditangkap nilainya (Osterwalder & Pigneur, 2012: 14), Osterwalder & Pigneur membuat sebuah pendekatan model kanvas yaitu *"Nine Building Blocks"* yang memudahkan bagi para pelaku usaha untuk mengembangkan bisnisnya. *Nine Building Blocks* Terdiri dari *Value Proportitions, Customer Segments, Customer Relationship, Channels, Key Resources, Key Activities, Key Partnership, Cost Structure* dan *Revenue Stream.*

2.1.2.1 *Customer Segmen*

Blok bangunan *costumer segmen* atau segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen-segmen berbeda berdasarkan kesamaan, kebutuhan, perilaku atau atribut lain. *Customer Segments* menjelaskan tentang bagaimana perusahan memilih segmen pelanggan

yang paling potensial untuk dipilih agar kegiatan usaha yang dijalankan tepat sasaran dan sesuai dengan target konsumen yang diinginkan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012: 20) yang menyatakan sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan, besar atau kecil. Suatu organisasi harus memutuskan segmen mana yang dilayani dan mana yang diabaikan. Dalam menentukan segmen pelanggan perusahaan harus mengetahui bagaimana kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan di dalam menjangkau segmen pelanggan yang diinginkan. Agar nantinya perusahaan tidak salah di dalam menentukan segment pelanggan yang ingin dilayani. Menurut Kotler (2001) *dalam* Maulana (2016: 12) membagi pasar pelanggan menjadi 5 yaitu:

1. Pasar Konsumen. Individu-individu dan rumah tangga yang membeli produk dan jasa untuk konsumsi pribadi.
2. Pasar Industri. Organisasi-organisasi yang membeli produk dan jasa yang dibutuhkan untuk memproduksi produk-produk dan jasajasa lainnya dengan maksud memperoleh keuntungan atau mencapai sasaran lain.
3. Pasar penjual kembali. Organisasi-organisasi yang membeli produk dan jasa dengan maksud menjual kembali barang dan jasa itu agar memberikan keuntungan bagi mereka.
4. Pasar pemerintah. Lembaga-lembaga pemerintah yang membeli produk dan jasa agar menghasilkan pelayanan kepada masyarakat umum atau mengalihkan barang dan jasa itu kepada pihak lain yang membutuhkannya.
5. Pasar internasional. Pembeli yang terdapat di luar negeri, termasuk konsumen, produsen, penjual kembali dan pemerintah asing.

Fandy dan Gregorius (2012: 150) mengatakan bahwa perspektif permintaan pasar dapat diintegrasikan pada perspektif penawaran melalui proses segmentasi pasar strategik yang langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. Tahap *Segmentation*
   a. Mensegmentasi pasar menggunakan variabel-variabel permintaan, seperti kebutuhan pelanggan dengan pelanggan, manfaat yang dicari (*benefit sought*), Solusi atas masalah yang dihadapi, situasi pemakaian dan lain-lain.
   b. Mendeskripsikan segmen pasar yang diidentifikasi menggunakan variabel-variabel yang bisa membantu perusahaan memahami cara melayani kebutuhan pelanggan tersebut (misalnya, biaya beralih pemasok, biaya berbelanja, lokasi geografis, ukuran pelanggan, daya beli, sensitivitas harga dan seterusnya) dan cara berkomunikasi dengan pelanggan (misalnya, preferensi dan penggunaan media, sikap, aktivitas, minat, opini, dan lain-lain).
2. Tahap *Targeting*
   a. Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen menggunakan variabel-variabel yang bisa mengkuantifikasi kemungkinan permintaan dari segmen (misalnya, tingkat pertumbuhan segmen bersangkutan), biaya melayani setiap segmen (misalnya, biaya distribusi), biaya memproduksi produk dan jasa yang diinginkan pelanggan (misalnya biaya produksi dan diferensiasi produk), dan kesesuaian antara kompetensi inti perusahaan dan peluang pasar sasaran.

b. Memilih satu atau lebih segmen sasaran yang ingin dilayani berdasarkan potensi segmen tersebut dan kesesuaiannya dengan strategi korporat perusahaan.

3. Tahap *Positioning*

a. Mengidentifikasi konsep *positioning* bagi produk dan jasa perusahaan yang atraktif bagi pelanggan saaran dan kompatibel dengan citra korporat yang diharapkan perusahaan.

2.1.2.2 *Value Propositions*

Blok Bangunan proposisi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik (Osterwalder dan pigneur, 2012: 22). Proposisi nilai merupakan kesatuan atau, gabungan, manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan, berisi gabungan produk dan jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan. Proposisi nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahan ke perusahaan lain atau dari suatu produk ke produk lain.

Perusahaan harus merangsang satu proposisi nilai unggul yang diarahkan kepada segmen pasar khusus, dengan didukung *system* penyerahan nilai yang unggul. Proposisi nilai terdiri dari keseluruhan kelompok manfaat yang dijanjikan perusahaan untuk diserahkan, manfaat yang dijanjikan harus menggambarkan tentang keseluruhan pengalaman yang bisa diharapkan pelanggan.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012: 22) Berikut ini terdapat daftar elemen-elemen yang sangat panjang yang dapat berkontribusi pada penciptaan nilai pelanggan.

1. Sifat Baru, beberapa proposisi nilai memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan yang belum pernah mereka terima sebelumnya.
2. Kinerja, meningkatkan kinerja produk atau layanan merupakan cara yang umum untuk menciptakan nilai.
3. Penyesuaian, Menyesuaikan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan individu atau segmen pelanggan untuk menciptakan nilai.
4. Menyelesaikan Pekerjaan, Nilai dapat diciptakan karena membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaan.
5. Desain, desain itu penting tetapi sulit diukur. Sebuah produk terlihat menonjol karena desainnya superior. Desain sangat penting dalam *industry fashion* dan barang elektronik dengan adanya desain maka ada proporsi nilai yang membuat pelanggan akan tetap loyal untuk memakai barang tersebut.
6. Merek/Status, dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana kerena menggunakan atau memasang merek tertentu. Misalnya memakai kamera leica untuk memperlihatkan bahwa mereka mempunyai kamera dengan status sebagai kamera *mirrorles* terbaik
7. Harga, menawarkan nilai yang sama pada harga yang lebih rendah sering dilakukan untuk memuaskan kebutuhan segmen pelanggan yang sensitif terhadap harga. Akan tetapi, proposisi nilai harga murah memberi implikasi penting bagi seluruh model bisnis.
8. Pengurangan Biaya, membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara penting menciptakan nilai.

9. Pengurangan Risiko, pelanggan menghargai pengurangan risiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa.
10. Kemapuan dalam mengakses, menyediakan produk atau jasa bagi pelanggan yang sebelumnya sulit mengakses produk atau jasa tersebut merupakan cara lain menciptakan nilai.
11. Kenyamanan/Kegunaan, menjadikan segala sesuatunya lebih nyaman dan lebih mudah digunakan agar dapat menciptakan nilai yang sangat berarti.

2.1.2.3 *Channel*

Blok bangunan saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai. (Osterwalder dan Pigneur, 2012: 26). *Channel* ini menjelaskan tentang bagaimana perusahaan menjangkau konsumen dengan saluran komunikasi, distribusi yang digunakan oleh perusahaan. Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami. Osterwalder dan pigneur (2012: 26) menyatakan bahwa saluran menjalankan beberapa fungsi diantaranya:

1. Meningkatkan kesadaran pelanggan dengan produk dan jasa perusahaan.
2. Membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan.
3. Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik.
4. Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan.
5. Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan.

Dalam memasarkan produknya perusahaan memilih mana yang paling efektif dan efisien yang dapat digunakan dalam pelaksanaan pemasarannya, khususnya dalam pendistribusian sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan. Terdapat empat tingkatan saluran pemasaran yang digunakan. Menurut Kotler dan Keller (2007: 130), Tingkat Saluran Pemasaran terbagi atas beberapa macam, yaitu :

A. Saluran nol-tingkat atau Saluran Pemasaran

Bentuk saluran ini adalah bentuk saluran yang paling pendek dan sederhana sebab tanpa menggunakan perantara. Oleh karena itu, saluran distribusi ini disebut saluran distribusi langsung. Produsen menjual langsung ke konsumen dilakukan dengan empat cara, yaitu:

1. Dari rumah ke rumah
2. Arisan rumah
3. Lewat pos
4. Lewat toko-toko perusahaan

B. Saluran satu-tingkat

Penjualan melalui satu perantara. Di dalam saluran pemasaran barang konsumsi, perantara ini merupakan pedagang besar atau grosir, sedang di dalam saluran barang industri ini mereka merupakan tenaga penjual. Saluran ini juga disebut saluran distribusi langsung sebagaimana halnya dengan bentuk saluran yang pertama. Tetapi di dalam bentuk ini pengecer dapat langsung melakukan pembelian pada produsen dan ada juga beberapa produsen yang mendirikan toko pengecer sehingga dapat langsung melayani konsumen.

C. Saluran dua-tingkat

Penjualan yang mempunyai dua perantara penjualan. Dalam saluran pemasaran barang konsumsi, mereka merupakan pedagang besar atau grosir dan pengecer, sedangkan dalam saluran pemasaran barang industri mereka merupakan sebuah penyalur tunggal dan distributor industri. Saluran distribusi ini banyak digunakan oleh produsen dan dinamakan sebagai saluran distribusi tradisional. Disini produsen hanya melayani pembelian dalam jumlah besar saja, tidak menjual kepada pengecer. Pembelian pengecer dilayani oleh pedagang besar dan pembelian konsumen dilayani oleh pengecer.

D. Saluran tiga-tingkat

Penjualan yang mempunyai tiga perantara, yaitu pedagang besar (grosir), pemborong dan pengecer. Disini produsen memilih pedagang besar sebagai penyalurnya. Mereka menjalankan kegiatan perdagangan besar dalam saluran distribusi yang ada. Sasaran penjualannya terutama ditujukan kepada para konsumen.

2.1.2.4 *Customer Relationship*

Customer Relationship adalah blok bangunan pelanggan yang menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan spesifik. Dengan blok bangunan ini menjelaskan bagaimana perusahaan dalam membangun hubungan baik bersama pelanggan untuk menjaga para pelanggan agar tetap loyal kepada perusahaan. Untuk menjaga loyalitas pelanggan perusahaan harus menghasilkan nilai pelanggan yang baik, serta menghadirkan kepuasan pelanggan, karena esensi dari hubungan pelanggan yaitu bagaimana perusahaan memberikan nilai terbaiknya kepada pelanggan serta dapat

memuaskan pelanggan melalui produknya, maka dengan otomatis pelanggan pun akan loyal disitulah terbentuk hubungan pelanggan yang baik.

Loyalitas pelanggan dapat di bentuk melalui beberapa tahapan, mulai mencari calon pelanggan potensial sampai dengan partner yang akan membantu keuntungan bagi perusahaan. Menurut Tjiptono (2001: 387), loyalitas merupakan situasi dimana konsumen bersikap positif terhadap produk / produsen (penyedia jasa) dan disertai pola pembelian ulang yang konsisten

Menurut Ali (2013: 102) menjelaskan bahwa konsep dasar *Customer Relationship Management* mengacu pada pengaturan hubungan jangka panjang dimana pelanggan dan perusahaan memiliki kepentingan yang sama, yaitu pertukaran yang lebih memuaskan, proses pertukaran yang lebih bermakna, lebih holistik dan personal, serta menciptakan pengalaman untuk mendorong hubungan yang lebih kuat.Terdapat beberapa ide dasar dalam *Customer Relationship Management* antara lain:

1) *Customer Relationship Management* merupakan aktivitas pemasaran yang dibangun atas empat pilar utama yaitu mengidentifikasi *(identify*), menarik *(attract*), mempertahankan (*depend)*, dan memperkuat (*strengthen)* loyalitas merek, atau memperkuat hubungan untuk mencapai tujuan saling menguntungkan.
2) *Customer Relationship Management* sebagai bentuk pemasaran yang dikembangkan dari stimulus pemasaran langsung menekankan pada retensi pelanggan, kepuasan dari transaksi penjualan, dan loyalitas.
3) *Customer Relationship Management* merupakan strategi proaktif yang dirancang untuk membangun dan menciptakan basis ekuitas relasional

pelanggan dan saluran yang dapat menghasilkan peningkatan retensi dan peningkatan capaian kinerja perusahaan.

4) *Customer Relationship Management* merupakan proses memodifikasi perilaku pelanggan dari waktu ke waktu dan belajar dari setiap interaksi untuk menciptakan cara mengelola, memelihara pelanggan, dan memperkuat ikatan pelanggan dengan perusahaan. Jika sukses, perusahaan mampu mengurangi biaya, meningkatkan kepuasan, memperkuat loyalitas dan meningkatkan *value* bagi perusahaan.

Ada beberapa kategori hubungan pelanggan menurut Osterwalder dan Pigneur (2012: 28) yang mungkin sudah ada dalam hubungan perusahaan dengan segmen pelanggan tertentu :

a. Bantuan Personal

Hubungan yang didasarkan pada interaksi antarmanusia, pelanggan dapat berkomunikasi dengan petugas pelayanan pelanggan untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai. Bentuk komunikasi ini dapat dilakukan di titik penjualan, melalui *call center, e-mail,* atau saluran lainnya.

b. Bantuan Personal yang Khusus

Dalam hubungan jenis ini, perusahaan menugaskan petugas pelayanan pelanggan yang khusus diperuntukan bagi klien individu. Jenis hubungan ini paling dalam dan paling intim dan biasanya dikembangkan dalam jangka panjang.

c. Swalayan

Dalam hubungan ini, perusahaan tidak melakukan hubungan langsung dengan pelanggan, tetapi menyediakan semua sarana yang diperlukan pelanggan agar dapat membantu dirinya sendiri.

d. Layanan Otomatis

Hubungan yang mencampurkan bentuk layanan mandiri yang lebih canggih dengan proses otomatis. Layanan otomatis dapat mengenali pelanggan individu dan karakteristiknya, dan menawarkan informasi yang terkait dengan pesanan atau transaksi. Contoh dari hubungan ini adalah *profile online* yang memungkinkan pelanggan melakukan akses menggunakan layanan sesuai dengan yang diinginkan.

e. Komunitas

Komunitas dapat membantu perusahaan untuk lebih memahami pelanggannya. Saat ini, perusahaan semakin banyak memanfaatkan komunitas pengguna agar lebih terlibat dengan pelanggan dan dapat memfasilitasi hubungan antar anggota komunitas.Banyak perusahaan mempertahankan komunitas online yang memungkinkan pengguna bertukar pengetahuan dan saling membantu dalam memecahkan masalah.

f. Kokreasi

Kokreasi merupakan hubungan bersama yang mampu menciptakan nilai. Saat ini, semakin banyak perusahaan yang melibatkan pelanggan dalam menciptakan sebuah nilai dengan cara menjalinsuatu hubungan tertentu. Beberapa perusahaan melibatkan pelanggan untuk membantu dalam mendesain produk baru yang inovatif.

2.1.2.5 *Revenue Stream*

Osterwalder dan Pigneur (2012: 30) menyatakan *revenue streams* adalah blok bangunan arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Setiap *revenue stream* memiliki mekanisme harga yang berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya antara lain sistem tawar menawar pelanggan, mengikuti permintaan pasar. Menurut Osterwalder & Pigneur (2012: 30), sebuah bisnis model dapat melibatkan dua tipe *revenue streams* yang berbeda yaitu:

1. *Transactions revenues* yang diperoleh dari 1 kali pembayaran dari pelanggan
2. *Recurring revenues* yang berasal dari pembayaran yang masih berlanjut untuk menyampaikan proposisi nilai kepada pelanggan dan menyediakan *customer support* setelah pembelian.

Jadi pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab dalam *revenue streams* adalah untuk nilai apakah yang membuat pelanggan mau membayar, untuk apa mereka membayar dan bagaimana cara pembayarannya, cara pembayaran apa yang pelanggan lebih sukai. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012: 31) menyebutkan ada beberapa cara untuk membangun arus pendapatan antara lain:

1. Penjualan Aset

   Pengertian arus pendapatan yang paling luas berasal dari penjualan hak kepemilikan atas produk fisik.

2. Biaya Penggunaan

   Arus pendapatan dihasilkan dari penggunaan layanan tertentu.Semakin sering layanan tersebut digunakan, semakin banyak pelanggan yang membayar.

3. Biaya Berlangganan

Arus pendapatan dihasilkan dari penjualan akses yang terusmenerus atas suatu layanan.

4. Pinjaman/Penyewaan/leasing

Arus pendapatan tercipta karena memberi seseorang hak eksklusif sementara untuk menggunakan aset tertentu pada periode tertentu sebagai ganti atas biaya yang ditarik.

5. Lisensi

Arus pendapatan ini muncul karena memberi izin kepada pelanggan untuk menggunakan properti intelektual terproteksi sebagai pertukaran atas biaya lisensi.

Menurut Kusnadi (2000: 19) pendapatan dapat diklasifikasikan berdasarkan sumbernya, yang digunakan untuk menghasilkan informasi yang digunakan perusahaan untuk menyiapkan dan mengontrol anggaran, mengontrol pengumpulan pendapatan, menyiapkan laporan keuangan. Sumber penghasilan suatu perusahaan menjadi dua bagian yaitu:

a. Pendapatan operasional (*Operating Revenue*)

Pendapatan operasional adalah pendapatan yang timbul dari penjualan barang dagangan, produk atau jasa dalam satu periode tertentu dalam rangka kegiatan utama atau yang menjadi tujuan utama perusahaan yang berhubungan langsung dengan usaha yang (operasi) pokok perusahaan yang bersangkutan. Pendapatan ini sifatnya normal sesuai dengan tujuan dan usaha perusahaan dan terjadinya berulang-ulang selama perusahaan melangsungkan kegiatannya

b. Pendapatan non operasional (*other revenue*)

Pendapatan non opersional merupakan pendapatan yang diperoleh perusahaan yang sumbernya bukan berasal dari pendapatan utama perusahaan tersebut dan diperoleh perusahaan dalam periode tertentu. Ciri-ciri dari pendapatan non opersional yaitu dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Pendapatan yang diperoleh dari penggunaan aktiva atau sumber ekonomi perusahaan oleh pihak lain, seperti pendapatan bunga, sewa, royalti.

2. Pendapatan yang diperoleh dari penjualan aktiva diluar barang dagangan atau hasil produksi, seperti penjualan surat-surat berharga, penjualan aktiva tak berwujud.

2.1.2.6 *Key Resources*

Osterwalder dan Pigneur (2012 :34) mengatakan *key resources* merupakan blok bangunan sumber daya utama yang menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Setiap model bisnis memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan Proposisi Nilai, menjangkau pasar mempertahankan hubungan dengen Segmen Pelanggan dan memperoleh pendapatan.Sumber daya utama merupakan aset yang digunakan oleh perusahaan untuk menunjang kegiatan usahanya.Setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama.Sumber daya ini mungkin perusahaan menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan.

Sumber daya utama dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual, atau manusia. Sumber daya utama dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh

dari mitra utama (Osterwalder dan Pigneur, 2012: 34). Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:35) sumber daya utama dapat dikategorikan menjadi 4 diantaranya sebagai berikut:

1) Fisik

Kategori ini meliputi semua bentuk aset fisik seperti fasilitas pabrik, bangunan, kendaraan, mesin, sistem titik penjualan, dan jaringan distribusi.

2) Intelektual

Sumber daya intelektual seperti merek, pengetahuan yang dilindungi, paten dan hak cipta, kemitraan, dan database pelanggan merupakan komponen-komponen yang semakin penting dalam model bisnis yang kuat. Sumber daya intelektual sulit dikembangkan, tetapi jika berhasil, akan memberikan nilai yang sangat berarti.

3) Manusia

Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia, tetapi orang-orang akan menonjol dalam model bisnis tertentu. Sebagai contoh, sumber daya manusia sangat penting dalam industri kreatif dan padat pengetahuan.

4) Finansial

Beberapa model bisnis membutuhkan sumber daya finansial dan jaminan finansial, seperti uang tunai, kredit, atau opsi saham untuk merekrut karyawan andalan.

Ada juga sumber daya konseptual yang merupakan sumber daya yang memiliki nilai dari apa yang diwakili atau dikandungnya, bukan dari bentuk wujudnya. Satu jenis utama itu adalah informasi (termasuk data). Sumber daya konseptual dibagi menjadi Lima sumber daya,sumber daya utama itu adalah sebagai berikut :

1. Manusia

Manusia atau orang memiliki arti berbeda dilihat dari beberapa segi. Secara biologis, manusia diklasifikasikan sebagai homo sapiens, sebuah spesies primata dari golongan mamalia yang dilengkapi otak berkemampuan tinggi. Dalam antropologi kebudayaan, manusia dijelaskan berdasarkan penggunaan bahasanya, terutama berdasarkan kemampuannya untuk membentuk kelompok dan lembaga untuk dukungan satu sama lain serta pertolongan.

2. Material sumber daya fisik

Sumber daya baik berupa bahan mentah, bahan jadi dan termasuk infrastukturnya. Salah satu pendorong meningkatnya kegiatan pembangunan adalah ketersediaan infrastruktur. Bangak organisasi atau negara berkembang tidak memiliki infrastruktur yang memadai sehingga proses pertumbuhannya terhambat.

3. Mesin

Mesin adalah alat mekanik atau elektrik yang mengirim atau mengubah energi untuk melakukan atau membantu pelaksanaan tugas manusia.

4. Uang

Uang didefinisikan sebagai setiap alat tukar yang dapat diterima secara umum. Dalam perkembangannya, uang didefinisikan sebagai sesuatu yang tersedia dan secara umum diterima sebagai alat pembayaran bagi pembelian barang dan jasa serta kekayaan berharga lain serta untuk membayar hutang. Beberapa ahli juga menyebutkan fungsi uang sebagai alat penunda pembayaran.

5. Informasi

Informasi adalah pesan baik verbal maupun non-verbal yang terdiri dari order sekuens dari simbol, atau makna yang dapat ditafsirkan. Informasi dapat direkam atau ditransmisikan, dapat dicatat sebagai tanda-tanda atau sebagai sinyal berdasarkan gelombang. Informasi diperlukan untuk mengelola sumber daya fisik.

2.1.2.7 *Key Activities*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012: 36) mengatakan blok bangunan aktivitas kunci yang menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci, yaitu tindakan tindakan terpenting yang harus di ambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses.Sama seperti sumber daya utama, aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan, serta untuk memperoleh keuntungan. Setiap aktivitas-aktivitas kunci di antara perusahaan berbeda-beda tergantung pada jenis usaha yang dilakukan dan jenis model bisnisnya. Jadi aktivitas kunci adalah segala aktivitas bisnis yang penting bagi perusahaan untuk menggerakan usaha yang dijalankan demi mencapai tujuan perusahaan dimasa depan.

Osterwalder dan Pigneur (2012: 7) menjelaskan aktivitas-aktivitas kunci dikategorikan sebagai berikut:

1) Produksi

Aktivitas ini terkait dengan perancangan, pembuatan, penyampaian produk dalam jumlah besar dan kualitas unggul.Aktivitas produksi mendominasi model bisnis perusahaan pabrikan. Kotler (1999: 11) dalam konsep produksi (*production concept*) menyatakan bahwa konsumen akan menyukai produk yang tersedia dan harganya terjangkau karena itu, manajemen harus berfokus pada peningkatan efisiensi dan distribusi.

2) Pemecahan Masalah

Aktivitas-aktivitas kunci jenis ini terkait dengan penawaran solusi baru untuk masalah-masalah pelanggan individu.

3) *Platform* / Jaringan

Model bisnis yang dirancang dengan *platform* sebagai sumber daya utama didominasi oleh platform atau aktivitas kunci yang terkait dengan jaringan.Jaringan, *platform matchmaking, software*, dan bahkan merek dapat berfungsi sebagai *platform*.

Dalam bidang produksi Menurut Ishak (2010: 3) ada 3 konsep dasar sistem produksi yang terdiri dari:

1. Elemen input dalam sistem produksi Pada dasarnya input dalam sistem produksi dapat diklasifikasikan ke dalam dua jenis, yaitu: input tetap dan input variabel. Input tetap didefinisikan sebagai suatu input bagi sistem produksi yang tingkat penggunaannya tidak tergantung pada jumlah output yang akan diproduksi. Input variabel didefinisikan sebagai suatu input bagi sistem produksi yang tingkat penggunaannya bergantung pada jumlah output yang akan diproduksi.

2. Proses dalam sistem produksi Proses dalam sistem produksi didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari tenaga kerja, material informasi, metode kerja, dan mesin atau peralatan, dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah bagi produk agar dapat dijual dengan harga kompetitif di pasar.

3. Elemen output dalam sistem produksi Output dari proses dalam sistem produksi dapat berbentuk barang dan/atau jasa, yang disebut produk.

2.1.2.8 *Key partnership*

Key patnership merupakan blok bangunan kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2012:38).Salah satu kemitraan yang dapat diajak kerjasama oleh pelaku bisnis dalam perusahaan yaitu saluran pemasaran dan distributor. Jadi *key partnership* adalah hubungan kemitraan yang dilakukan perusahaan kepada pihak lain untuk menunjang aktivitas bisnis yang dilakukan. Selain melaksanakan manajemen hubungan pelanggan yang baik, pemasar juga harus melaksanakan manajemen hubungan kemitraan (*partner relationship management*) yang baik pula .

Mitra dalam manajemen hubungan pelanggan berdasarkan Kotler (2004: 22) dapat dibagi menjadi 2 yaitu:

1) Mitra di dalam perusahaan.

2) Mitra pemasaran di luar perusahaan.

Osterwalder dan Pigneur (2012: 38) membedakan empat jenis kemitraan yang berbeda antara lain.

1. Aliansi strategi antara non pesaing.

2. Competition: kemitraan strategi antar pesaing.

3. Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru.

4. Hubungan pembeli dan pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

Hafsah (1999: 43) menjelaskan pengertian kemitraan adalah suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan. Karena merupakan strategi bisnis maka keberhasilan kemitraan sangat ditentukan oleh adanya kepatuhan diantara yang bermitra dalam menjalanan etika bisnis . pembangunan ekonomi dengan pola kemitraan dapat dianggap sebgai usaha yang paling menguntungkan (*maximum social benefit*), terutama ditinjau dari pencapaian tujuan pembangunan jangka panjang

Secara ekonomi, kemitraan didefinisikan sebagai:

1. Esensi kemitraan terletak pada kontribusi bersama, baik berupa tenaga *(labour*) maupun benda (*property*) atau keduanya untuk tujuan kegiatan ekonomi. Pengendalian kegiatan dilakukan bersama dimana pembagian keuntungan dan kerugian distribusi diantara dua pihak yang bermitra
2. "*Partnership atau Alliance*" adalah suatu asosiasi yang terdiri dari dua orang atau usaha yang sama-sama memiliki sebuah perusahaan dengan tujuan untuk mencari laba.
3. Kemitraan adalah suatu persekutuan dari dua orang atau lebih sebagai pemilik bersama yang menjalankan suatu bisnis mencari keuntungan

4. Suatu kemitraan adalah suatu perusahaan dengan sejumlah pemilik uang menikmati bersama keuntungan-keuntungan dari perusahaan dan masing-masing menanggung liabilitas yang tidak terbatas atas hutang-hutang perusahaan

2.1.2.9 *Cost Structure*

Struktur Biaya mengambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Dalam struktur biaya biasannya menggambarkan tentang biaya-biaya apa saja yang dikeluarkan perusahaan didalam menjalankan kegiatan aktivitas bisnisnya. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012: 40) blok bangunan *cost structure* ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Perhitungan biaya semacam ini relatif lebih mudah setelah sumber daya utama. *Cost structure* pada intinya menjelaskan tentang biaya-biaya apa saja yang harus dikeluarkan untuk menjalankan kegiatan bisnis yang dilakukan.

Dibutuhkan untuk menjalankan suatu bisnis model, mana biaya yang paling mahal dan *Key Activities* apa yang paling mahal. Pada dasarnya, biaya biasanya harus ditekan serendah mungkin, kecuali suatu bisnis yang lebih mengedepankan nilai dibanding penekanan pada biaya. Berikut adalah penjelasan dari dua jenis *Cost Structure*:

1. *Cost Driven*

   Bisnis model jenis ini memiliki fokus untuk menekan biaya serendah mungkin apabila memungkinkan. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan dan

mempertahankan *Cost Structure* yang paling ramping. Beberapa cara yang biasa dilakukan antara lain dengan menggunakan *Value Propositions* dengan harga rendah, memaksimalkan pekerjaan yang bisa dilakukan secara otomatis dengan mesin, dan menggunakan *outsourcing.*

2. *Value Driven*

   Beberapa perusahaan, tidak begitu mementingkan besar biaya yang akan muncul dalam mendesain bisnis model, dan lebih berfokus terhadap penciptaan sebuah nilai untuk pasar. Biasanya *Value Propositions* dengan level premium dan pelayanan yang lebih personal menandakan *Cost Structure* jenis ini.

Untuk tujuan perencanaan dan pengendalian biaya serta pengambilan keputusan, biaya dapat digolongkan sesuai dengan tingkah lakunya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan yang dikelompokkan menjadi 4 jenis yaitu :

1. Biaya Tetap (*Fixed Cost*) Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap konstan, tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan atau aktivitas sampai dengan tingkatan tertentu. Biaya tetap per unit berbanding terbalik secara proporsional dengan perubahan volume kegiatan atau kapasitas. Semakin tinggi tingkat kegiatan, maka semakin rendah biaya tetap per unit. Semakin rendah tingkat kegiatan, maka semakin tinggi biaya tetap per unit. Menurut Mulyadi (2005: 13) Dalam hubungannya dengan fungsi pokok dalam perusahaan biaya dapat digolongkan menjadi 3 kelompok, yaitu:

   a. Biaya Produksi, yaitu semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi atau kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk selesai. Biaya produksi dapat digolongkan ke dalam

biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik.

b. Biaya Pemasaran, adalah biaya-biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk, contohnya biaya iklan, biaya promosi, biaya sampel, dll.

c. Biaya Administrasi dan Umum, yaitu biaya-biaya untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan produksi dan pemasaran produk, contohnya gaji bagian akuntansi, gaji personalia, dll.

2. *Discretionary fixed cost* Merupakan biaya yang timbul dari keputusan dan penyediaan anggaran secara berkala yang secara langsung mencerminkan kebijaksanaan manajemen. *Discretionary fixed cost* sering juga disebut *managed* atau *programmed cost*. Biaya ini tidak mempunyai hubungan tertentu dengan volume kegiatan.

3. *Variable cost* adalah biaya yang jumlah totalnya berubah secara sebanding (proporsional) dengan perubahan volume kegiatan. Semakin tinggi volume kegiatan atau aktivitas, maka secara proporsional semakin tinggi pula total biaya variabel. Semakin rendah volume kegiatan, maka secara proporsional semakin rendah pula total biaya variabel. Dalam hubungannya dengan perilaku biaya,

4. *Semi variabel cost/ Mixed Cost* adalah biaya yang mempunyai elemen biaya tetap dan biaya variabel di dalamnya. Elemen biaya tetap merupakan jumlah biaya minimum untuk menyediakan jasa sedangkan elemen biaya variabel merupakan bagian dari biaya semi variabel yang dipengaruhi oleh volume kegiatan.

2.1.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Menurut Rangkuti (2006: 19) analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats)*. Sedangkan menurut Kotler yang dialih bahasakan oleh Molan (2007: 114) bahwa yang dimaksud dengan analisis SWOT adalah evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan Internal yaitu *strenghts* dan *weaknesses* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *threats* yang dihadapi dunia bisnis. Rangkuti (2006: 19) menjelaskan bahwa analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman *(threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

Berikut ini terdapat diagram analis SWOT yang menjelaskan tentang bagaimana kombinasi strategi yang tepat dalam faktor internal dan faktor eksternal dalam kegiatan usaha.

Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT

Sumber:Rangkuti (2006: 19)

Kuadran 1: Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari strategi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk / pasar).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan question mark pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Menurut Rangkuti (2006: 31) alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Dari penjelasan diatas maksud dari perusahaan yaitu badan usaha yang menjalankan kegiatan usaha atau bisnis, baik itu usaha skala mikro, kecil, menegah maupun besar seperti perusahaan.Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan agar dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis (Rangkuti, 2006: 31). Empat kemungkinan alternatif strategi yang dapat disusun adalah sebagai berikut

Gambar 2.3. Diagram Matrik SWOT

IFAS EFAS	*STRENGTHS (S)* •Tentukan 5-10 faktor- faktor kekuatan internal	*WEAKNESSES(W)* •Tentukan 5-10 faktor- factor kelemahan internal
OPPORTUNITIES(O) • Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal.	*STRATEGI SO* Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	*STRATEGI WO* Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T) • Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	*STRATEGI ST* Ciptakan strategiyang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	*STRATEGI WT* Ciptakan strategiyang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2006:31)

1. Strategi SO

   Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk memaksimalkan peluang

2. Strategi ST

   Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO

   Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT

   Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Menurut J Salusu (2000 : 35) SWOT menggunakan beberapa strategi, yaitu:

1. Strategi S.O, yaitu memanfaatkan peluang yang ada dengan keunggulan organisasi (*comparative advantage comparative*)

2. Strategi S.T, yaitu memobilisasi beberapa keunggulan untuk mencapai sasaran (*mobilization*)

3. Strategi W.O, yaitu memilih faktor mana yang dipacu dan faktor mana yang ditunda*(investmen/divestmen*)

4. Strategi W.T, yaitu perlu kehati-hatian atau kewaspadaan dalam mencapai sasaran (*damage control*)

Tujuan pemilikan strategi adalah untuk menjamin ketepatan pencapaian sasaran. Suatu rancangan strategi dapat dipilih untuk menutup kesenjangan dalam mencapai sasaran. Sifat kesenjangan itu sendiri juga sangat situasional. Kalau kesenjangan akibat prestasi di masa lampau yang sangat buruk penciutan lebih mungkin dilakukan dan bila kesenjangan itu besar sebagai akibat dari peluang lingkungan yang diharapkan, maka akan lebih tepat bila dilakukan ekspansi (Kurniawan&Hamdani,2008: 70). Berkenaan dengan pilihan strategi sebagaimana terungkap di atas, kita akan mengkaji penentuan pilihan melalui matriks kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman *(strength, weakness, opportunity*, dan *treath*). Melalui alat bantu ini suatu perusahaan dapat juga memandang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagai suatu kesatuan yang integral dalam perumusan strategi.

2.1.4 Perencanaan Strategis Melalui Analisis SWOT

Perencanaan strategis berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar. Kegiatannya meliputi pengamatan secara hati hati persaingan, peraturan, tingkat inflasi, siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen, serta faktor faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman. Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman dari eksternal serta merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi itu disebut perencanaan strategis. Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal.

Menurut Rangkuti (2009: 21), proses penyusunan perencanaan strategis melalui tiga tahap analisis, yaitu:

1. Tahap Pengumpulan Data

   Tahap ini bukan sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian data dan pra-analisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua yaitu data eksternal dan data internal.Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan seperti analisis pasar, analisis kompetitor, analisis komunitas, analisis pemasok, analisis pemerintah dan analisis kelompok kepentingan tertentu. Data internal diperoleh dari dalam perusahaan itu sendiri seperti laporan keuangan, laporan kegiatan sumber daya manusia, laporan kegiatan operasional dan laporan kegiatan pemasaran.Metode yang dipakai dalam tahap ini adalah matriks faktor internal strategi Internal *Factor Analysis Summary* (IFAS) dan matriks faktor strategi eksternal Eksternal *Factor Analyis Summary* (EFAS).

2. Tahapan Analisis

   Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah menggabungkan IFAS+EFAS yang bertujuan untuk melihat hasil sub total IFAS dan sub total EFAS. Bila dijumlahkan dan dibandingkan akan memberikan suatu alternatif bahwa analisis atau diagnose ini benar-benar terkait dengan permasalahan yang terjadi.

3.Tahap Pengambilan Keputusan

Pada tahap pengambilan keputusan akan digunakan Matriks SWOT untuk memperoleh alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan sesuai dengan posisi perusahaan yang telah digambarkan pada matriks SWOT

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam Penelitian ini dasar dan acuan berupa temuan-temuan atau teori-teori dari berbagai hasil penelitian sebelumnya adalah hal yang sangat diperlukan dan dapat dijadikan sebagai data pendukung.Ada beberapa data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan acuan adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah yang terkait dengan penerapan *Business Model Canvas*. Maka dari itu peneliti melakukan beberapa kajian yang perlu dilakukan dari hasil penelitian sebelumnya berupa skripsi, tesis dan jurnal melalui internet

Tabel 2.1 Daftar Penelitian Terdahulu.

NO	TAHUN	PENELITI	JUDUL PENELITIAN	MALASAH PENELITIAN	HASIL
1.	2013	Dewobroto	Penggunaan Bussines Model Canvas Sebagai Dasar Untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis Dan kelayakan Usaha	Bagaimana Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis Dan Kelayakan Usaha	Business Model Canvas Dapat Menjadi Tools Yang Sederhana Guna Menghasilkan Alternatif Stategi Perusahaan Yang Berujung Pada Kelayakan Finansial
2.	2015	Tjitradi	Evaluasi dan Perancangan model bisnis berdasarkan Business model canvas	Bagaimana merancang dan mengevaluasi suatu bisnis dengan	Bussines model canvas adalah sebuah model bisnis yang dapat

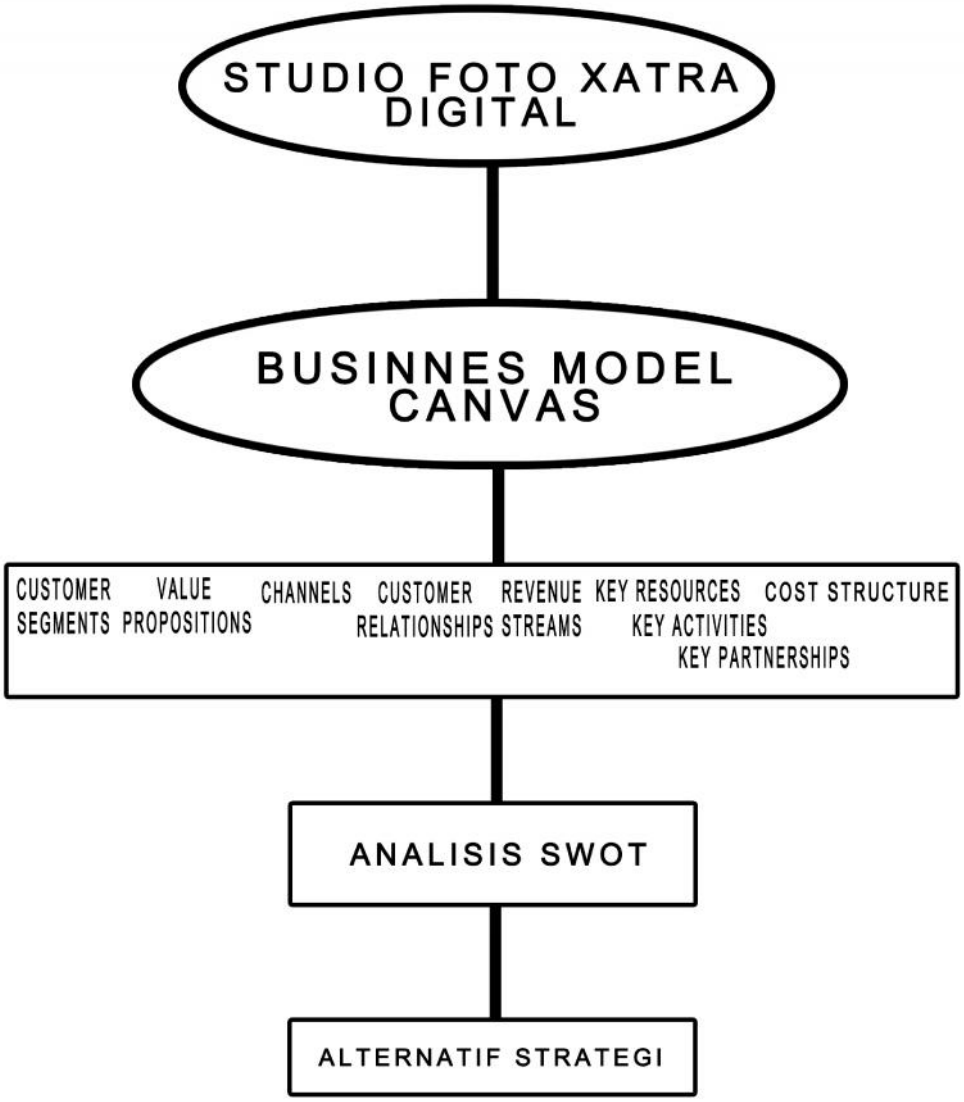
NO	TAHUN	PENELITI	JUDUL PENELITIAN	MALASAH PENELITIAN	HASIL
				menggunakan Bussines Model Canvas	dijadikan evaluasi dan perancangan sebuah model bisnis baru yang lebih baik dan modern
3.	2016	Maulana	Penerapan Model Bisnis Dan Strategi Alternatif Berdasarkan Business Model Canvas	Bagaimana menciptakan strategi alternatif dari penerapan Bussines Model Canvas	Bussines model canvas adalah alat yang tepat untuk menciptakan strategi altertanif untuk UKM RadjaPromosi
4.	2016	Prasetyo	Penerapan Bussines Model Canvas untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis Di Dalam Pengembangan Kegiatan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Tahun 2015	Bagaimana Membuat Perancangan Model Bisnis Dalam Penerapan Business Model Canvas untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis Di Dalam Pengembangan Kegiatan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah	Home Industri Tempe Sudah Menggunakan Business Model Canvas Di Dalam Aktifitas Usaha Yang Dijalankan. Meskipun Ada Beberapa Blok Yang Perlu Diperbaiki Untuk Menyempurnakan Business Model Canvas Yang Diterapkan

Sumber : Skripsi dan Jurnal

2.3 Kerangka Pemikiran

Untuk menghadapi persaingan yang ketat perusahaan dituntut untuk menjalankan aktifitas bisnis dengan baik serta memperhatinkan model bisnis yang dijalankannya. Salah satu usaha yang mengalami permasalahan dalam model bisnisnya adalah Studio foto Xatra Digital. Studio foto Xatra Digital adalah usaha

studio foto yang sudah berdiri selama bertahun-tahun, namun upaya pemasarannya masih mengandalakan mount of mouth. Dari data diatas Peneliti tertarik untuk memilih Studio Photo Xatra Digital sebagai objek penelitian karena memiliki keunikan dan perbedaan dari pesaing nya. Diawali dengan proses penerapan terhadap objek penelitian, selanjutnya akan dirancang kan sebuah model bisnis. Model bisnis yang akan digunakana adalah *Business Model Canvas*, Model Bisnis Kanvas akan memetakan Studio Photo Xatra Digital tersebut kedalam sembilan blok yang menjadi komponennya, yaitu: Segmen Konsumen, Proposisi Nilai, Saluran, Hubungan Pelanggan, Arus Pendapatan, Sumber Daya Utama, Aktifitas Utama, Mitra Utama dan Struktur Biaya. Setelah diketahui merancangkan model bisnisnya, berikutnya akan dilakukan Analisis SWOT merupakan singkatan dari *Strenghts, Weakness, Opportunities, dan Threats*. *Strenghts* merupakan keunggulan atau kelebihan yang berasal dari internal perusahaan yang dapat menguatkan posisi perusahaan. *Weakness* merupakan kelemahan atau kekurangan yang berasal dari internal perusahaan yang dapat melemahkan posisi perusahaan. *Opportunities* merupakan peluang-peluang yang berasal dari eksternal perusahaan yang dapat dimanfaatkan untuk menguatkan posisi perusahaan. *Threats* merupakan ancaman-ancaman yang berasal dari ekternal perusahaan yang mampu mengancam posisi perusahaan. agar dapat menciptakan ruang pasar baru yang belum dimiliki oleh pesaing, serta meningkatkan nilai untuk pelanggan dengan menciptakan manfaat dan layanan baru, serta agar dapat mengurangi biaya dengan menghilangkan fitur dan layanan yang kurang memiliki nilai.



Gambar 2.3 Kerangka Pikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Bogdan dan Taylor *dalam* Moloeng (2007: 4) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati dari fenomena yang terjadi. Penelitian deskriptif menekankan pada data berupa kata-kata, gambar, bukan angka-angka yang disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan berkemungkinn menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti.

Hasil dari penelitian ini hanya mendeskripsikan atau mengkonstruksikan wawancara-wawancara mendalam terhadap subjek penelitian sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai Analisis Bisnis Studio Foto Melalui Pendekatan Business Model Canvas Dalam Menentukan Strategi Bisnis

3.2 Lokasi Penelitian

Menurut Moleong (2007: 132) Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian terutama dalam menangkap fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti dalam rangka

mendapatkan data-data penelitian yang akurat. Dalam penentuan lokasi penelitian, menentukan cara terbaik untuk ditempuh dengan jalan mempertimbangkan teori substantif dan menjajaki lapangan dan mencari kesesuaian dengan kenyataan yang ada dilapangan. Sementara itu keterbatasan geografi dan praktis seperti waktu, biaya, tenaga perlu juga dijadikan pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian. Lokasi yang diambil dalam penelitian ini ditentukan dengan sengaja (*purposive*), penelitan ini dilakukan ditoko Studio Foto Xatra Digital, Jl H.I Endro suratmin no 211 sukarame kota Bandar lampung. Karena di Studio Foto Xatra Digital 1 syarat akan adanya persaingan bisnis karena di sepanjang jalur Jl H.I Endro suratmin no 211 sukarame kota Bandar lampung terdapat 3 studio foto, Dengan lama waktu penelitian selama 1 bulan

3.3 Fokus Penelitian

Fokus penelitian bermanfaat bagi suatu pembatasan mengenai objek kajian yang diangkat.Manfaat lainnya adalah agar peneliti tidak terjebak pada banyaknya atau melimpahnya data yang diperoleh di lapangan. Penentuan fokus penelitian lebih diarahkan pada tingkat kebaruan informasi yang akan diperoleh dari situasi social (Sugiyono, 2013: 377). Hal yang sama pun disampaikan oleh Moleong (2014: 93) yang mengatakan untuk menentukan fokus penelitian lebih diarahkan pada tingkat kebaruan informasi yang akan diperoleh dari situasi perekonomian dan sosial, hal itu dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif sekaligus membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan data yang tidak relevan Sesuai dengan rumusan masalah, Pembatasan dalam penelitian kualitatif lebih didasarkan pada tingkat kepentingan dan urgensi masalah yang akan dipecahkan. Penelitian yang

akan saya bahas difokuskan pada penerapan Business model canvas didalam membuat alternatif strategi bisnis.

3.4 Sumber dan Jenis Data

3.4.1 Sumber Data

Arikunto (2006: 129) menyatakan bahwa, sumber data adalah subjek darimana data dapat diperoleh dan untuk memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi sumber data, peneliti menggunakan rumus 3p, yaitu:

a. *Person* (orang), merupakan tempat dimana peneliti beranya mengenai tema penelitian yang akan diteliti.
b. *Paper* (kertas), adalah tempat meneliti membaca dan mempelajari segala sesuatu yang berubungan dengan penelitian, seperti: arsip, angka, gambar, dokumen-dokumen, dan lain sebagainya.
c. *Place* (tempat), yaitu tempat berlangsungnya kegiatan yang berhubungan dengan penelitian.

Menurut lofland *dalam* Moloeng (2007: 157), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan yang didapat dari informan melalui waancara, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.Untuk mendapatkan data dan informasi maka informan dalam penelitian ini ditentukan secara purposive atau sengaja dimana informan telah ditentukan sebelumnya.Informan merupakan orang-orang yang terlibat atau mengalami proses pelaksanaan dan perumusan program penelitian.

3.4.2 Jenis Data

Data yang dikumpulkan dari penelitian ini berasal dari dua sumber, yaitu:

a. data primer, adalah data yang diperoleh dari lapangan baik melalui obserasi maupun melalui wawancara dengan pihak informan. Metode penelitian data primer dilakukan dengan cara wawancara langsung teradap pelaku wirausaha di lokasi penelitian.
b. Data sekunder, yaitu berupa dokumen-dokumen atau literature-literatur dari badan pusat statistik (BPS), internet, surat kabar, jurnal, dan lain sebagainya. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan mengambil atau menggunakannya sebagian/selurunya dari sekumpulan data yang dicatat atau dilaporkan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Menurut Sugiyono (2007: 209) bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi, wawancara, angket dan dokumentasi. Namun penelitian ini teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan melalui tiga metode, yaitu:

1. Observasi

   Observasi bertujuan untuk mengamati subjek dan objek penelitian, sehingga peneliti dapat memahami kondisi yang sebenarnya.

2. Wawancara

   Esterberg *dalam* Sugiyono (2007: 211), mendefinisikan wawancara sebagai pertemuan dua orang atau lebih untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya

jawab, sehingga dapat dikontruksikan makna dalam suatu topik tersebut. Dengan wawancara, maka peneliti akan mengetahui hal–hal yang lebih mendalam tentang informan dalam menginterprestasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa ditentukan melalui observasi. Dalam melakukan wawancara, peneliti menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan–pertanyaan tertulis untuk diajukan, dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan, oleh karena itu jenis–jenis wawancara yang digunakan oleh peneliti termasuk jenis wawancara terstruktur. Adapun yang akan mnjadi informan dalam penelitian ini adalah aktor-aktor yang berperan dalam usha tersebut, antara lain:

1. pemilik usaha Studio Foto Xatra Digital yang dapat memeberikan informasi yang akurat dan lengkap
2. Karyawan toko dan pelanggan toko Studio Foto Xatra Digital yang dapat memberikan informasi yang akurat dan lengkap
3. Konsumen yang melakukan pembelian yang dapat memberikan infromasi yang akurat

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya–karya monumental seseorang (Sugiyono, 2007: 213). Hasil penelitian dari observasi atau wawancara akan lebih kredibel kalau didukung oleh dokumen-dokumen yang bersangkutan.

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.

Sugiyono (2013: 430) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Artinya dalam analisis data perlu adanya penggalian informasi secara terus menerus agar informasi yang didapatkan benar-benar lebih mendalam dan sudah sampai titik pusat terhadap informasi yang kita inginkan.

Menurut Sugiyono (2013: 430) aktivitas dalam analisis data memiliki 3 tahap:

1. Data Reduction (Reduksi Data)

   Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya serta membuang yang tidak perlu. Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, sehingga perlu dicatat secara teliti dan terperinci. Semakin lama peneliti turun kelapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Yang bertujuan untuk memilih, merangkum serta memfokuskan terhadap data penting yang kita inginkan.

2. Data Display (Penyajian Data)

   Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplay data. Tujuan mendisplay data yaitu untuk memudahkan dan memahami apa yang terjadi, serta merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang dipahami. Selain itu mendisplay data juga untuk mempermudah peneliti dalam melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian. Penyajian data dilakukan dengan cara mendeskripsikan hasil wawancara yang

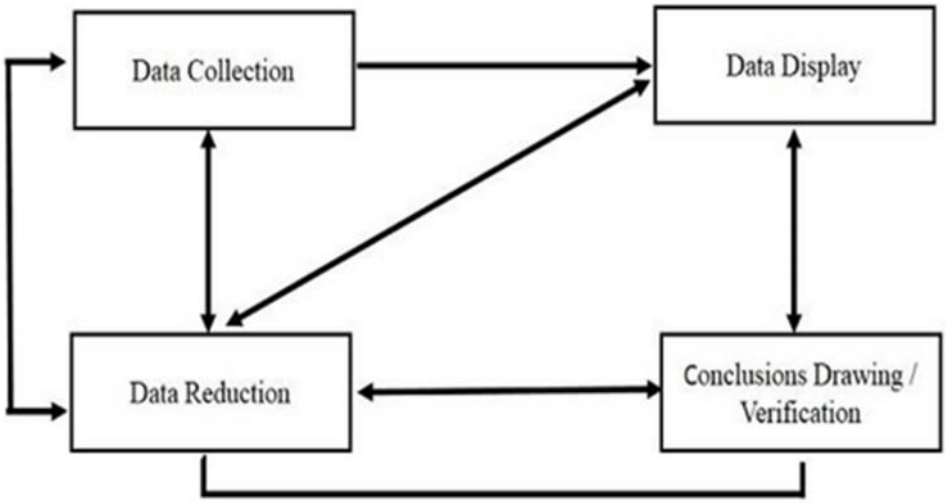
dituangkan dalam bentuk uraian dengan teks naratif, dan didukung oleh dokumen-dokumen, serta foto-foto maupun gambar.

3. Conclusion Drawing / Verification (Penarikan Kesimpulan)

   Penarikan kesimpulan dilakukan untuk memverifikasi secara terusmenerus sepanjang proses penelitian berlangsung, yaitu selama proses pengumpulan data. Dalam penelitian yang dilakukan ini, penarikan kesimpulan dilakukan dengan pengambilan intisari dari rangkaian kategori hasil penelitian berdasarkan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Yang mana peneliti ingin mengetahui pola hubungan, tema, serta hal-hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya yang dituangkan dalam kesimpulan.

Berikut ini adalah gambaran dari analisis data menurut Miles dan Huberman (1984) *dalam* Sugiyono (2013: 431)

Gambar 3.1 Analisis Data



Sumber : Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2013 :431)

3.7 Teknik Memeriksa Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbarui dari konsep keahlian (validitas) atas kehandalan (reabilitas). Derajat kepercayaaan atau kebenaran suatu penilaian akan ditentukan oleh standar apa yang digunakan. Menurut Moleong (2007: 324), terdapat beberapa kriteria yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data antara lain:

a. Derajat Kepercayaan (*credibility*)

   Penerapan derajat kepercayaan pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal dan nonkualitatif. Fungsi derajat kepercayaan yaitu, *Pertama*, penemuannya dapat dicapai; *Kedua,*mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil – hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataaan yang sedang diteliti. Kriteria derajat kepercayaan diperiksa dengn beberapa teknik pemeriksaan, yaitu:

   1. Triangulasi Metode

      dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berdeda. Sebagaimana dikenal, dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara dan obervasi. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti bisa menggunakan metode wawancara bebas dan wawancara terstruktur. Atau, peneliti menggunakan wawancara dan obervasi atau pengamatan untuk mengecek kebenarannya. Selain itu, peneliti juga bisa menggunakan informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Melalui berbagai perspektif atau pandangan diharapkan diperoleh hasil yang mendekati kebenaran.

Triangulasi berupaya untuk mengecek kebenaran data dan membandingkan dengan data yang diperoleh dengan sumber lain, pada berbagai fase penelitian lapangan, pada waktu yang berlainan dan dengan metode yang berlainan. Adapun triangulasi yang dilakukan dengan tiga macam teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan number data, metode, dan teori. Untuk itu maka peneliti dapat melakukan dengan cara:

a. Mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan.
b. Membandingkan data hasil pengamatan (observasi) dengan wawancara.
c. Mengeceknya dengan berbagai sumber data.
d. Memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan.

Berdasarkan hasil triangulasi tersebut maka akan sampai pada salah satu kemungkinan yaitu apakah data yang diperoleh ternyata konsisten, tidak konsisten, atau berlawanan. Maka selanjutnya mengungkapkan gambaran yang lebih memadai mengenai gejala yang diteliti.

2. Kecukupan Referensial

Yaitu mengumpulakn berbagai bahan-bahan, catatan-catatan, atau rekaman-rekaman yang dapat digunakan sebagai referensi dan patokan untuk menguji sewaktu diadakan analisis dan penafsiran data.

b. Keteralihan (*Transferability*)

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada pengamatan anatara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut seorang peneliti perlu mencari dan mengumpulkan data kejadian dalam konteks yang sama.

c. Kebergantungan (*Dependability*)

Kebergantungan merupakan substitusi reabilitas dalam penelitian nonkualitatif. Dalam penelitian kualitatif, uji kebergantungan dilakukan dengan melakukan pemeriksaan terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi peneliti tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, tetapi bisa memberikan data. Peneliti seperti ini perlu diuji *dependendability*-nya. Kalau proses penelitiannya tidak dilakukan tetapi datanya ada, maka penelitian tersebut tidak *dependable*. Untuk mengetahui dan memastikan apakah hasil penelitian ini benar atau salah, peneliti selalu mendiskusikannya dengan pembimbing secara bertahap mengenai data-data yang didapat di lapangan mulai dari proses penelitian sampai pada taraf kebenaran data yang didapat.

d. Kepastian (*Confimability*)

Dalam penelitian kualitatif uji kepastian mirip dengan uji kebergantungan, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji kepastian (*confimability*) berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada tetapi hasilnya ada.

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan identifikasi dari hasil pembahasan yang telah dilakukan, usaha yang dijalankan studio foto Xatra Digital merupakan bagian dari *Business Model Canvas* yang terdiri dari 9 blok, blok-blok yang terdapat pada studio foto Xatra Digital tersebut diantaranya adalah Elemen *customer segment*, yang menjadi segmen target dari studio foto Xatra Digital adalah pelajar, mahasiswa dan masyarakat yang membutuhkan jasa studio foto Xatra Digital.

Elemen *value proposition* studio foto Xatra Digital mengutamakan pelayanan yang prima, ciri khas editing, dan ketepatan waktu dalam pekerjaan agar konsumen loyal terhadap studio foto Xatra Digital. Elemen *channel* yang dimanfaatkan hanya melalui penjualan langsung di toko fisik, Elemen *customer relationships* dalam menjaga hubungan yang baik dengan pelanggannya, studio foto Xatra Digital mengandalkan bantuan personal dengan cara menanggapi dan melayani para pelanggan selama penjualan dan setelah penjualan berlangsung.

Elemen *revenue streams* dari studio foto Xatra Digital saat ini bersumber dari pendapatan studio dan pendapatan jasa foto dan video (*wedding dan Prewedding)*, Elemen *key resources* yang dimiliki studio foto Xatra Digital diantaranya terdiri dari sumber daya finasial, sumber daya fisik, sumber daya manusia dan mitra, Elemen *key activies* pada studio foto Xatra Digital terletak pada proses produksi, mulai dari menyiapkan perlengkapan foto, foto suatu objek, editing foto, cetak

foto, editing video, Elemen *key partnerships* pada studio foto Xatra Digital terdiri dari pemasok barang yaitu toko bingkai, lalu ada laboratorium studio, *freelance*, salon dan *wedding organizer*, Elemen *cost structure* yang dikeluarkan berhubungan erat dengan biaya pengeluaran untuk menjalankan aktivitas perusahaan, yaitu biaya variabel: listrik, biaya produksi dan internet. Biaya tetap: gaji karyawan. Dan peyusutan peralatan

Dari hasil analisis SWOT yang telah dilakukan, terdapat empat pilihan strategi untuk studio foto Xatra Digital yang terdiri dari *strenghts opportunities (SO), weakness opportunities (WO), Strenghts threats (ST),* dan *weakness threats (WT)*. Dari empat pilihan strategi tersebut, strategi yang tepat untuk dikembangkan pada studio foto Xatra Digital adalah strategi *strengths threats* (ST) karena strategi ini dapat mengurangi ancaman yang ada pada studio foto Xatra Digital. Usaha ini masih memiliki peluang yang bagus karena memiliki konsumen yang potensial adapun strategi alternatif dari *Strength threats* sebagai berikut:

1. Menjalin kerja sama dengan instansi pendidikan
2. Menyediakan sumber daya listrik (genset)
3. Menjaga kepercayaan konsumen dengan menghasilkan kualitas produk yang maksimal
4. Meningkatkan SDM melalui pelatihan tehnik dan *soft skill*
5. Mengupgrade alat seperti komputer agar kinerja lebih lancar
6. Menambah inovasi dalam jenis jasa seperti foto produk

Dari hasil pemetaan yang telah dibuat peneliti menggunakan *bussiness model canvas* dan strategi alternatif, peneliti menilai bahwa usaha yang telah dijalankan dapat menerapkan *bussiness model canvas* sebagai model bisnis dan strategi alternatif yang telah diberikan oleh peneliti dapat diterapkan oleh studio foto Xatra Digital untuk meningkatkan pendapatan perusahaan dan dapat menambah jumlah pelanggan dengan menerapkan strategi alternatif baru.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Bagi studio foto Xatra Digital

1. Studio foto Xatra Digital perlu memperhatikan kenyamanan dari konsumen dan harus melengkapi fasilitas yang ada agar konsumen nyaman dengan kondisi di studio foto Xatra Digital
2. Studio foto Xatra Digital perlu memperhatikan setiap aktivitas dalam usahanya dan mengembangkan strategi-strategi usaha dengan menggunakan *bussines model canvas*
3. Studio foto Xatra Digital perlu memberikan nilai lebih atas jasa dan produk yang dihasilkan untuk memberikan kepuasan pelanggan. Salah satunya dengan menyediakan jasa foto produk yang sedang populer dikalangan masyarakat untuk memasarkan produknya. Dengan adanya foto produk yang bagus dapat menarik pelanggan unutk membeli produk yang telah dipasarkan melalui bentuk foto yang terampil.

b) Bagi peneliti selanjutnya

1. Disarankan untuk tidak hanya fokus pada pemberian strategi alternatif. Namun dapat menambahkannya lagi, seperti mengukur kelayakan perusahaan agar dapat mengetahui apakah usaha tersebut sudah layak atau belum
2. Disarankan untuk mengumpulkan informasi dan data selengkap mungkin, sehingga memperoleh data yang benar-benar lengkap dan mendalam agar hasil penelitian akan lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

Ali, Hasan. 2013. *Marketing dan Kasus-kasus Pilihan.* Jakarta: PT. Buku Seru.

Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Asdi Mahasatya.

Assauri, Soyjan. 2008. *Manajemen Produksi dan Operasi. Jakarta*: LPFEUI

David, Fred R. 2004. *Manajemen Strategis*. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.

Dewabroto, Wisnu Sakti. 2013. Penggunaan *Bussines Model Canvas* Sebagai Dasar Untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis Dan kelayakan Usaha. Jakarta: Skripsi Universitas Trisakti

Fandy, Tjiptono. (2001). Kualitas Jasa: Pengukuran, Keterbatasan dan Implikasi Manajerial, majalah Manajemen Usahawan Indonesia. Jakarta

Fandy, Tjiptono dan Chandra, Gregorius. 2012. *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta: Andi.

G. Sukarya, Deniek. 2009. *Kiat Sukses Deniek G. Sukarya*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo

Hafsah, Muhammad Jafar. *Kemitraan Usaha*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta, 1999.

Hunger, J David 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Andi.

Ishak, Aulia. (2010), *Manajemen Operasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Kurniawan, Lukiastuti Fitri, dan Muliawan, Hamdani. 2008. *Manajemen Strategi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Medpos

Kusnadi. (2000). *Akuntansi Keuangan Menengah (Intermediate) (Prinsip, Prosedur, dan Metode)*. Malang. Universitas Brawijaya

Kotler, Philip dan Armstrong, Gary. 1999. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Jilid 2 Edisi Kedelapan. Jakarta: Erlangga.

Kotler, Philip dan Kevin, Lane Keller. 2007. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Kedua Belas. Jilid 1. dialih bahasakan oleh Benjamin Molan. PT Indeks.

Kotler dan Armstrong. 2004. Prinsip-prinsip Pemasaran. Alih Bahasa oleh Wisnu Chandra Kristiaji. Jilid 2. Edisi Kedelapan. Jakarta : Erlangga

Maulana, Eldho Restu. 2016. *Business Model Canvas:Penerapan Model Bisnis Dan Strategi Alternatif.* Lampung: Skripsi Universitas Lampung.

Mulyadi. 2005. Akuntansi Biaya,edisi ke-6. Yogyakarta: STIE YKPN.

Moleong, Lexy J. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Osterwalder, Alexander dan Yves Pigneur. 2012. *Business Model Generation*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Prasetyo, Dwi. 2016. Penerapan *Bussines Model Canvas* untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis Di Dalam Pengembangan Kegiatan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Tahun 2015. Lampung: Skripsi Universitas Lampung

Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama..

Rangkuti, Freddy. 2009. *Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication.* Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama

Rangkuti, Freddy. 2013. *Teknik Membedah Kasus Bisnis: Analisis SWOT, Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Salusu. 2000. *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta, Gramedia.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Tjitradi. Elizabeth Cindy, 2015. Evaluasi dan Perancangan model bisnis berdasarkan *Business model canvas.* Surabaya: Jurnal Universitas Kristen Pratra

BPS (2015). *Pertumbuhan ekonomi* diakses dari https://www.bps.go.id/brs/ view/id/ 1267 pada tanggal 2 Oktober 2016 pada jam 10:00

Daftar pelaku UMKM sektor jasa diakses dari http://digilib.unila.ac.id/8392/14/BAB20I.pdf pada tanggal 4 Oktober 2016 jam 19:00

Kotler.2000. *Pengertian Konsumen.* diakses dari https://aditnobaka.wordpress.com/ 2010/10/08/pengertian-konsumen/ pada tanggal 13 Oktober 2016 jam 14:00

Studio Photo. *Pengertian studio photo* http://www.photographnesia.com/2014/10/ pengertian-dan-kenali-studio-foto.html diakses pada tanggal 6 Oktober 2016 jam 10:00.